

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK  
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

**TESIS**



**Oleh:**

**SAPTONO  
NIM. 084 911 4013**

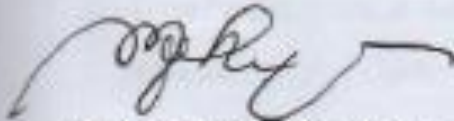
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
SEPTEMBER 2018**

### PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018" yang ditulis oleh Saptono ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 29 - 06 - 2018

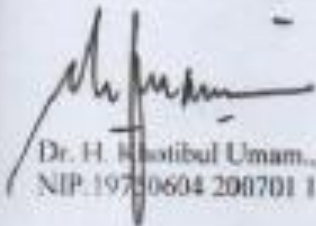
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Mahjuddin., M.Pd.I  
NIP.19511231 198203 1 165

Jember, 01 - 07 - 2018

Pembimbing II



Dr. H. Khotibul Umam., MA  
NIP.19730604 200701 1 025

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018” yang ditulis oleh Saptono ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Jum'at Tanggal 28 September 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri, MM
2. Anggota:
  - a. Penguji utama: Prof. Dr. Hj. Titiek Rokmah Hidayati., M.Pd
  - b. Penguji I : Prof. Dr. H. Mahjuddin., M.Pd.I
  - c. Penguji II : Dr. H. Khotibul Umam., MA

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Jember, 28 September 2018  
Mengesahkan  
Pascasarjana IAIN Jember  
Direktur,



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.  
NIP. 19750103 199903 1 001

## ABSTRAK

**Saptono.** 2018. Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember. Tesis Program Studi Manajamen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Jember, Pembimbing: 1) Prof. Dr. H. Mahjuddin., M.Pd.I. 2) Dr. H. Khotibul Umam., MA.

**Kata Kunci :** Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik, Profesionalisme Guru

Guru merupakan komponen organik yang sangat menentukan dalam dunia pendidikan. Apapun yang telah dilakukan oleh Pemerintah, namun yang pasti adalah peningkatan kualitas pembelajaran tidak mungkin ada tanpa kualitas Profesionalime guru. Guru merupakan unsur pendidikan yang sangat dekat hubungannya dengan anak didik dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah dan banyak menentukan keberhasilan anak didik dalam mencapai tujuan”.

Fokus penelitian ini dikembangkan dalam tiga fokus sebagai berikut: (1) Bagaimana perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember? (2) Bagaimana pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profsionalisme guru di MAN 1 Jember? (3) Apa saja kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profsionalisme guru di MAN 1 Jember?.

Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian yang bersifat penelitian lapangan yang dilakukan di MAN 1 Jember. Teknik pengumpulan data yang digunakan (1) Observasi, (2) Wawancara (3) Dokumentasi. Dalam penelitian ini penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam pengumpulan data, penelitian ini yaitu; reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Dalam uji keabsahaan data, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu tringulasi sumber, triangulasi metode.

Peneliti menemukan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan berbagai Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember yaitu: (1) Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember: *Pertama*, Analisis Kebutuhan guru, *Kedua*, Pembentukan tim penguji. (2) Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember dilakukan dengan cara: *Pertama*, Rekrutmen dengan penyebaran informasi. *Kedua*, Seleksi dilakukan dengan tes (tes lisan, wawancara dan potensi akademik), *Ketiga*, Melakukan orientasi atau pengenalan dilakukan dengan pendadaran atau pengabdian di asrama, *Keempat*, melakukan pelatihan dilakukan oleh guru senior. *Kelima*, melakukan penilaian kinerja. *Keenam*, kompensasi berbentuk kompensasi tunggal. *Ketujuh*, pemutusan hubungan kerja dengan mutasi. (3) Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember yaitu: *Pertama*, Kesulitan mencari guru yang berkualitas, *Kedua*, Kebutuhan guru disesuaikan dengan anggaran belanja.

## ABSTRACT

Saptono. 2018. Implementation of Management of Educator Personnel in Increasing Teacher Professionalism at Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember. Thesis of Management Study Program of Islamic Education Postgraduate Program of IAIN Jember, Advisor: 1) Prof. Dr. H. Mahjuddin., M.Pd.I. 2) Dr. H. Khotibul Umam., MA.

Keywords: Managing Management of Educators, Teacher Professionalism

The teacher is an organic component that is very decisive in the world of education. Whatever has been done by the Government, but what is certain is that the improvement of the quality of learning is impossible without the quality of the Professional Professional teacher. The teacher is an element of education that is very close to the students in their daily education efforts at school and many determine the success of students in achieving goals ".

The focus of this research was developed in three foci as follows: (1) How is the management planning of educators in improving the professionalism of teachers in MAN 1 Jember? (2) How is the implementation of teaching staff management in improving the professionalism of teachers in MAN 1 Jember? (3) What are the obstacles in the implementation of teaching staff management in improving the professionalism of teachers in MAN 1 Jember?

This study uses descriptive qualitative research with the type of field research conducted in MAN 1 Jember. Data collection techniques used (1) Observation, (2) Interview (3) Documentation. In this study the determination of research subjects using purposive sampling technique. In data collection, this research is; data reduction, data presentation, conclusion drawing. In the data validity test, the researcher used triangulation, namely source circulation, method triangulation.

Researchers found various activities related to various Management Implementation of Educator Personnel in Increasing Teacher Professionalism at Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, namely: (1) Planning Management of Educator Personnel in Improving Teacher Professionalism in MAN 1 Jember: First, Teacher Needs Analysis, Second, Formation of Teams the examiner. (2) Implementation of Management of Educator Personnel in Improving Teacher Professionalism in MAN 1 Jember is done by: First, Recruitment with information dissemination. Second, the selection is done by tests (oral tests, interviews and academic potential), Thirdly, Doing orientation or introduction is done by devotion, Fourth, conducting training conducted by senior teachers. Fifth, perform performance appraisal. Sixth, compensation in the form of a single compensation. Seventh, termination of employment with mutations. (3) Obstacles in the Implementation of Management of Educator Personnel in Improving Teacher Professionalism in MAN 1 Jember, namely: First, Difficulty finding qualified teachers, Second, Teacher needs are adjusted to the budget.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do’a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember.
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, MM, selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
4. Prof. Dr. H. Mahjuddin., M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. H. Khotibul Umam., MA selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis sehingga berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Seluruh Dosen dan staf Pascasarjana IAIN Jember yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.

6. Drs. Anwaruddin, M.Si. selaku Kepala Madrasah di MAN 1 Jember yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian dan memberikan arahan selama proses penelitian.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Guru beserta staf di MAN 1 Jember yang telah berkenan untuk berkerja sama dan memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan Tesis ini.
8. Kedua almarhum dan almarhumah orang tua. Ayahanda Amli, Ibunda Sahwiya, yang telah menjadi obor penerang ketika semangat mulai meredup, Saudaraku Safari dan Siti Aisyah selaku pengganti kedua orang tua yang saya hormati, dan kedua keponakanku Fairuz dan Firda beserta saudara-saudara yang lain yang sangat saya banggakan yang selalu mendukung, mendoakan dan memotivasi.
9. Istri Tercinta Aisyatur Rohmah yang telah memberi semangat dan motivasi dengan penuh kesabaran dalam mendampingi dan kedua mertua Usman dan Musrifah yang selalu mensupport dan mendoakan demi terselesainya studi S2.
10. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya Tesis ini.

Semoga penyusunan Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, 24 September 2018

**SAPTONO**  
**0849114013**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Definisi Istilah.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori .....	19
1. Manajemen Tenaga Pendidik.....	19
a. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik.....	19
b. Proses Manajemen Tenaga Pendidik.....	21
1) Perencanaan.....	21
2) Rekrutmen.....	26



3) Seleksi dan Penempatan.....	31
4) Orientasi dan Pengenalan.....	35
5) Pelatihan dan Pengembangan.....	39
6) Penilaian Kinerja.....	44
7) Kompensasi.....	49
8) Pemutusan Hubungan Kerja.....	54
2. Profesionalisme Guru.....	59
a. Pengertian Profesionalisme Guru.....	59
b. Ciri-ciri Guru Profesional.....	65
c. Kompetensi Guru.....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	70
B. Lokasi Penelitian.....	71
C. Kehadiran Peneliti.....	72
D. Subjek Penelitian.....	72
E. Sumber Data.....	73
F. Teknik Pengumpulan Data.....	73
1. Observasi.....	74
2. Interview .....	75
3. Dokumentasi .....	76
G. Analisa Data.....	76
1. Reduksi Data.....	77
2. Penyajian Data.....	78

3. Verifikasi Data.....	78
H. Keabsahan Data.....	78
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	79
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	
A. Paparan Hasil Penelitian .....	82
1. Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik.....	82
2. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik.....	93
3. Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik .....	112
B. Temuan Penelitian.....	116
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	
A. Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik.....	118
B. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik.....	130
C. Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik ....	152
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	
A. Kesimpulan .....	158
B. Saran.....	159
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>161</b>
<b>Pernyataan Keaslian Tulisan</b>	
<b>Lampiran-Lampiran</b>	
<b>Daftar Riwayat Hidup</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Table 2.1 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>17</b>
<b>Table 4.1 Daftar Hadir Rapat .....</b>	<b>84</b>
<b>Table 4.2 Data Tim Penguji.....</b>	<b>90</b>
<b>Table 4.3 Jadwal Kegiatan MAN PK .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabel 4.4 Jadwal Kegiatan Harian.....</b>	<b>100</b>
<b>Table 4.5 Temuan Penelitian .....</b>	<b>117</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Ruh lembaga pendidikan adalah proses belajar mengajar. Tidak ada kualitas pendidikan persekolahan tanpa kualitas pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan persekolahan Pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, mengembangkan berbagai program yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

Fakta umum telah menunjukkan bahwa, dalam mengelola sekolah diperlukan suatu rencana yang terinci, sehingga tidak terjadi pelaksanaan yang tumpang tindih, kurang koordinasi, komunikasi yang kurang interaktif, kurang motivasi, tidak transparan, kurang teliti, dan kurang dipahami didasarkan atas tugas dan fungsi organisasi. "Kurang terprogramnya perencanaan sekolah, menjadikan prestasi kerja yang dicapai oleh sekolah tidak maksimal".

Diantara keseluruhan komponen dalam pembelajaran guru merupakan komponen organik yang sangat menentukan. Tidak ada kualitas pembelajaran tanpa kualitas guru. Apapun yang telah dilakukan oleh Pemerintah, namun yang pasti adalah peningkatan kualitas pembelajaran tidak mungkin ada tanpa kualitas Profesionalisme guru, sehingga peningkatan kualitas pembelajaran, juga tidaklah mungkin ada tanpa peningkatan kualitas para gurunya. "Guru merupakan sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran. Guru

merupakan unsur pendidikan yang sangat dekat hubungannya dengan anak didik dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah dan banyak menentukan keberhasilan anak didik dalam mencapai tujuan”.<sup>1</sup>

Begitu sangat strategisnya kedudukan guru sebagai tenaga profesional, di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tepatnya Bab III Pasal 7, diamanatkan bahwa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

(a) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme; (b) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia (c) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas; (d) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; (e) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan; (f) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; (g) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat; (h) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan (i) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru. Lebih lanjut di dalam bab dan pasal yang sama juga diamanatkan bahwa pemberdayaan profesi guru diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.<sup>2</sup>

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan, baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut lebih terfokus lagi dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem

<sup>1</sup> Permendiknas No 12 Tahun 2007 *tentang Standarisasi Pengawas Sekolah* (Jakarta: 2007), 1.

<sup>2</sup> Dharma, S. *Peranan dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Depdiknas: 2008), 5.

Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pada babII, Pasal 3 yang berbunyi :

Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung-jawab.<sup>3</sup>

Sesuai dengan bunyi undang-undang di atas pendidikan bukan hanya menciptakan atau membentuk manusia yang memiliki kecerdasan intelektual melainkan mencakup segala aspek dalam struktur kecerdasan harus berkesenambungan sehinggah tercapainya manusia yang cerdas intelektual, taqwa, jujur, berbudi luhur serta selalu merendahkan diri di hadapan sang pencipta.

Islam sebagai agama wahyu yang sangat mementingkan hidup masa depan yang berorientasi duniawi-ukhrawi telah menempatkan dasar teoritis dalam ayat-ayat al-Qur'an, antara lain tercantum dalam QS. al-Hasyr (59): 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya :“. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat al-Qur'an di atas, dapat diakui bahwa sumber ilmu pengetahuan itu sangatlah luas yang diharapkan Allah SWT. Jadi orientasi pendidikan

<sup>3</sup> Undang-Undang RI No.20 Th.2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung : Citra Umbara, 2003), 7

memiliki keterkaitan dengan pemahaman akan fungsi keberadaan manusia di muka bumi, yakni sebagai khalifah. Agar fungsi kekhalifahan ini berjalan sempurna, peran pendidikan sangat diperlukan guna menjaga hubungan manusia dengan khaliqnya (*hablumminallah*), hubungan manusia dengan manusia (*hablumminannas*), dan hubungan dengan alam sekitar (*hablumminal'alam*).

Dalam konteks tersebut, agar pendidikan berjalan efektif dan efisien sehingga output-nya dapat kredibel dan kompetebel kiranya perlu adanya sebuah sistem pendidikan yang kompetitif, handal serta berkualitas. Di era saat ini pendidikan tampaknya tengah mengalami beban moral yang bertambah, di mana selain menciptakan manusia yang insan kamil, pendidikan juga harus menciptakan manusia yang mampu bersaing dalam kancah global, artinya dalam menangani target serta ambisi dua hal itu lembaga pendidikan harus mampu mengkuaitaskan dirinya serta membenahi segala aspek perkembangannya sehingga lembaga pendidikan tersebut bisa sesuai dengan tuntutan zaman.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menjadi fleksibilitas dalam menyelesaikan problematika kemasyarakatan, yang dimaksud pendidikan yang bermutu yaitu pendidikan yang bisa menjadi penjawab pertanyaan-pertanyaan masyarakat/problem kemasyarakatan.

Manajemen merupakan kemampuan dan ketarampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun

bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efisien.<sup>4</sup>

Di dalam berlangsungnya kegiatan sekolah maka unsur manusia merupakan unsur penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh manusia-manusia yang menjalankannya. Dan juga bagaimanapun lengkap dan baik fasilitas yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulitlah untuk mencari tujuan pendidikan yang diharapkan.<sup>5</sup>

Kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personil secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan ini ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu adanya “*Job Description*” yang jelas sangat diperlukan.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember yang beralamatkan di Jalan Imam Bonjol no 50 Kaliwates Kidul ,Jember, kode pos 68131, mengacu kepada kebutuhan akan kebutuhan sumber daya guru yang sesuai dengan jurusan keagamaan, mengangkat beberapa guru lulusan pesantren untuk mengajar bidang studi agama terutama yang sumber

---

<sup>4</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta, Teras, 2009), 90

<sup>5</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 29-30



ajarnya berbahasa Arab. Dalam pengamatan peneliti MAN 1 Jember melakukan berbagai terobosan guna untuk mempercepat kemajuan prestasi siswa.

Untuk mempercepat prestasi siswa secara akademik maupun non akademik, tentunya tidak terlepas dari peran pendidik yang terus melakukan upaya dalam membentuk dan mengarahkan kemampuan siswa menjadi berkualitas. Dalam konteks pendidikan, keberadaan guru yang berkualitas dan profesional dalam mengemban amanah nasional, tentunya MAN 1 Jember harus selektif dalam melakukan perekrutan.

Saat ini MAN 1 Jember membuka kelas bina prestasi untuk memberikan pelayanan yang penerima dan prestasi siswa semakin meningkat. Dan ternyata dengan dibukanya kelas bina prestasi tersebut menjadikan prestasi siswa MAN 1 Jember semakin bersinar. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala madrasah tentu harus melibatkan semua guru dalam mengembangkan pendidikan sekolah agar setiap individu yang berada dalam satu lembaga merasa difungsikan hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka memupuk motivasi kerja sekaligus sebagai bentuk perhatian kepala madrasah kepada seluruh *stakeholder* yang ada dilembaga MAN 1 Jember khususnya kepada guru.

Peneliti melihat hal unik yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MAN 1 Jember. Contoh keteladanan telah dilakukan oleh kepala MAN 1 Jember seperti ketika waktu sholat dhuhur tiba kepala madrasah langsung berinisiatif untuk mengerjakan sholat dan mengajak guru untuk melaksanakan sholat dhuhur berjamaah. **Dan tidak hanya itu saja akan tetapi setiap jam pelajaran dimulai**

kepala sekolah selalu memerintahkan waka kurikulum untuk keliling memeriksa kelas untuk menghindari kekosongan guru di kelas ketika sudah waktunya jam pelajaran dimulai.<sup>6</sup> Selain itu Kepala madrasah membuat terobosan baru dengan membuka kelas bina prestasi dengan asumsi bahwa ketika sekolah dengan siswa memiliki banyak prestasi maka akan berdampak kepada guru, guru akan merasa percaya diri memberikan pelajaran.<sup>7</sup>

Pada pertengahan tahun 2015 MAN 1 Jember meraih juara 2 tingkat nasional dalam olimpiade sains dan matematika di Bogor, sebagaimana yang telah diberitakan oleh media online Suara Jatim Post.Com, pada tanggal 23 April 2015. Dibidang olahraga cabang futsal, MAN 1 Jember Meraih juara 1 se- Besuki dan Kabupaten pada tahun 2015 dan 2016. tentunya prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih oleh MAN 1 Jember tidak terlepas kepedulian sikap profesionalisme para dewan guru dan juga kepala madrasah.

MAN 1 Jember merupakan lembaga pendidikan bonafit yang menjadi idola bagi siswa-siswi yang berkeinginan untuk belajar di lembaga Islam tersebut, terbukti dengan adanya pelaksanaan penerimaan siswa baru pada pertengahan bulan Mei 2016, pada gelombang pertama antusias orang tua untuk mendaftarkan putra-putrinya ke MAN 1 Jember begitu besar. Pendaftaran gelombang pertama sudah melampaui target, jumlah siswa yang mendapatkan pagu 238 siswa dari 395 siswa yang mendaftar, sehingga MAN 1 Jember

---

<sup>6</sup> Observasi pada tanggal 05 September 2017.

<sup>7</sup>Rina Pujiastutik Waka bidang kesiswaan, Wawancara, Jember, 10 Oktober 2017

menerima 238 siswa untuk dibina di sekolah tersebut.<sup>8</sup> Membeludaknya minat siswa untuk mendaftarkan diri ke MAN 1 Jember tentunya ditopang dengan visi dan misi sekolah yang nyata sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Sebagai objek penelitian, peneliti memilih Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember sebagai objeknya karena sekolah tersebut mengalami perkembangan yang cukup pesat baik secara kuantitas maupun kualitas, lebih-lebih dalam hal prestasi yang mana di sepanjang sejarah perjalanannya sekolah tersebut banyak meraih prestasi baik didalam bidang akademik maupun non akademik.

Dari latar belakang di atas maka dapat menjadi pertimbangan dimana pengembangan suatu lembaga dapat ditinjau dari bagaimana sistem manajerialnya yang baik, khususnya dalam manajemen tenaga pendidiknya, oleh sebab itu peneliti bermaksud mengambil penelitian tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat beberapa permasalahan yang akan diteliti dan dibahas serta dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember ?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember ?

---

<sup>8</sup>Rina Pujiastutik Waka bidang kesiswaan, Wawancara, Jember, 10 Oktober 2017

3. Apa saja kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
3. Untuk mendeskripsikan kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi lembaga khususnya pascasarjana IAIN Jember penelitian ini diupayakan memperkaya khasanah intelektual dan mengembangkan tradisi pemikiran di IAIN Jember.
2. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan sebagai salah satu bahan untuk menambah pengetahuan tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah yang baik guna sebagai bekal penulisan karya ilmiah selanjutnya.

3. Bagi sekolah, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif, guna untuk terus mempertahankan eksistensinya dan sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam meningkatkan kualitas manajerial dalam generasi selanjutnya.

## **E. Definisi Istilah**

Untuk menghindari salah penafsiran dan kesalah pahaman dalam memahami penelitian ini maka perlu peneliti jelaskan apa definisi dari istilah-istilah didalam judul penelitian ini,

### **1. Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik**

Implementasi manajemen tenaga pendidik adalah kegiatan pelaksanaan dan perbaikan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah terhadap serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia (Seorang Guru) di suatu lembaga pendidikan mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi kerja dengan cara mencari, menggunakan, membina, mengembangkan, memelihara, memberi kompensasi hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat menyelenggarakan satuan pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan bisa memuaskan pelanggan sebagai pengguna jasa pendidikan.

### **2. Meningkatkan Profesionalisme guru**

Profesionalisme dalam pendidikan yaitu seperangkat fungsi dan tugas dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui

pendidikan dan latihan khusus di bidang pekerjaan yang mampu mengembangkan kekaryaannya itu secara ilmiah di samping mampu menekuni bidang profesinya selama hidupnya. Guru yang professional yaitu seorang guru yang memiliki kompetensi keguruan di lembaga pendidikan. Profesionalisme guru merupakan ciri dari seorang guru yang mampu melaksanakan sebuah tugasnya sebagai pengajar dengan sebuah keahlian mendidik peserta didiknya.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka yang dimaksud dengan judul penelitian ini adalah suatu tindakan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci terhadap serangkaian kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh sumber daya manusia (Guru) di suatu lembaga pendidikan guna untuk mencapai profesionalisme guru yang sesuai dengan kriterianya masing-masing untuk mewujudkan visi misi di suatu lembaga pendidikan, yakni di MAN 1 Jember.

#### **F. Sistematik Penulisan**

Sistematika pembahasan berisi tentang deksripsi alur pembahasan tesis yang mulai dari bab pendahuluan hingga penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti daftar isi.

Bab Satu pendahuluan yang membahas tentang latar belakang masalah yaitu landasan penulis mengapa tertarik mengkaji topik dalam penelitian ini, rumusan masalah, beserta tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab Dua kajian pustaka meliputi kajian terdahulu serta kajian teori. Fungsi dari bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisa data yang diperoleh dari penelitian.

Bab Tiga membahas metode penelitian, meliputi rancangan penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, tempat penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, prosedur penelitian, analisis data, dan keabsahan data. Metode penelitian merupakan acuan yang harus diikuti guna menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah.

Bab Empat berisi tentang penyajian data dan analisis data. Pada bab ini akan dijelaskan tentang gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis data serta membahas tentang temuan dari penelitian lapangan.

Bab Lima berisi tentang pembahasan dari hasil penelitian mengenai data-data yang telah diperoleh dari lapangan.

Bab Enam penutup meliputi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan serta saran-saran yang bersifat konstruktif.

IAIN JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen tenaga pendidik sebelumnya sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti yang lain, hal ini sengaja peneliti tulis dalam karya ilmiah ini untuk dijadikan bahan dan untuk mengetahui letak perbedaan dan persamaan yang terdapat di dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun hasil penelitian dari para peneliti sebelumnya diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mulyono Sujono (2015) Tesis Pascasarjana IAIN Jember yang berjudul Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, Kunir, Lumajang. Dengan hasil penelitian:
  - a. Perencanaan tenaga pendidik dilakukan dengan membentuk tim dan menyusun pengembang kurikulum serta membuat Standart Operasional Prosedur (SOP).
  - b. Rekrutmen tenaga pendidik dilakukan dengan membuat Standart Operasional Prosedur (SOP). Rekrutmen dilakukan melalui lamaran langsung, lamaran tertulis, informasi orang dalam dan orang luar serta brosur.
  - c. Seleksi tenaga pndidik dengan membuat Standart Operasional Prosedur (SOP) dan kepala madrasah mebentuk panitia penyelenggara kegiatan pross penerimaan tenaga pendidik. Seleksi yang dilakukan meliputi:



seleksi administrasi, seleksi kompetensi dan teori dengan praktik, praktek ibadah dan wawancara.

- d. Evaluasi kinerja dilakukan setiap minggu, bulan, semester, dan tahunan.
2. Ika Nur Syafiyana (2015) Tesis Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga yang berjudul Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta, dengan hasil penelitian:
    - a. Rekrutmen dilakukan dengan langkah sebagai berikut: a) Menganalisa kebutuhan. b) Menentukan kriteria-kriteria. c) Mengumumkan formasi lowongan. d) Melakukan seleksi administrasi dan tes wawancara. e) Menentukan hasil seleksi. f) Mengumumkan hasil seleksi.
    - b. Pengembangan profesionalitas dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut: a) setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah. b) mengadakan program stadium general disetiap awal semester. c) mengadakan workshop. d) mengikut sertakan dalam diklat-diklat yang diadakan oleh lembaga eksternal. e) memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan baik dengan biaya mandiri maupun biasiswa.
    - c. Faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu: 1). Faktor pendukung: a) adanya kesamaan dan kejelasan visi dan misi. b) adanya pemimpin yang bijaksana. c) adanya hubungan kerja dengan lembaga-lembaga lain. d) adanya dukungan dari masyarakat luas. e) adanya kebijakan yang bersifat desentralisasi pendidikan. f) tersedianya jumlah dosen yang cukup ideal.
    - 2). Faktor penghambat: a) minimnya dana. b) masih ada yang tidak mau

mengembangkan potensi yang dimilikinya. c) sebagian dosen yang memiliki kurang produktif

3. M. Ridwan Al Amin (2016) Tesis Pascasarjana IAIN Jember yang berjudul *Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar Al Ikhlas Full Day School Lumajang*. Dengan hasil penelitiannya:

- a. Perencanaan pengadaan tenaga pendidik terdiri dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai disesuaikan dengan analisis kebutuhan yaitu dengan pelamar yang masuk semua diambil dari luar lembaga sekolah tersebut.
- b. Seleksi dengan tes tulis, wawancara, aplikasi komputer, tes mengajar, tes baca alqur'an, tes bahasa arab dan inggris.
- c. Penggerakan terdiri dari kepemimpinan, motivasi, supervisi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan reward.
- d. Pengendalian terdiri dari standar kontrol, pengukuran, kesenjangan dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3).

4. Dwi Utami (2016) Tesis Pascasarjana IAIN Surakarta yang berjudul *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta'mirul Islam Surakarta*, dengan hasil penelitian:

- a. Proses rekrutmen tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas pendidikan di SD Ta'mirul Islam Surakarta telah terlaksana dengan baik. Melalui perencanaan rekrutmen tenaga pendidik baru yang dilakukan sistematis,

pengorganisasian dengan menempatkan orang-orang yang tepat dan kompeten, pelaksanaan rekrutmen yang terstruktur dan terstandart, dan pengawasan dilakukan dengan tujuan peningkatan kualitas pendidikan di SD Ta'mirul Islam Surakarta.

- b. Hambatannya adanya beban mental saat ada tekanan/permintaan/pesanan dari pihak tertentu untuk meloloskan kerabat/saudaranya saat proses rekrutmen.
- c. Solusinya tim rekrutmen selalu melakukan koordinasi kepada seluruh personil agar selalu menekankan pentingnya rekrutmen tenaga pendidik baru guna peningkatan kualitas pendidikan di SD Ta'mirul Islam Surakarta.

Dari hasil telaah peneliti terhadap sejumlah penelitian terdahulu, maka terdapat banyak perbedaan-perbedaan yang sangat spesifik dengan judul yang akan peneliti lakukan, dan tidak ditemukan kesamaan judul penelitian yang membahas tentang implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember. Secara garis besar memang terdapat kemiripan dari judul penelitian sebelumnya dengan judul yang akan penulis teliti yaitu sama-sama tentang implelementasi manajemen tenaga pendidik akan tetapi tidak ada yang menghubungkan dengan peningkatan profesionalisme guru dan mengungkapkan kendala-kendala yang terdapat di dalam implemtasi manajemen tenaga pendidik khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru, dan penelitian dengan

judul yang peneliti maksud belum pernah dilakuakn di MAN 1 Jember maka hal itu salah satu yang menjadi pertimbangan bagi peneliti sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember.

Berikut akan dipaparkan dalam bentuk tabel dengan tujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami perbedaan dan persamaan antara penelitian yang satu dengan penelitian yang lain dan antara penelitian yang akan peneliti lakukan dengan penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**

**Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu**

NO	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN	ORISINALITAS
1	Mulyono Sujono dengan judul: Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, Kunir, Lumajang	Meneliti tentang manajemen tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen tenaga pendidik tidak ada kaitannya dengan profesionalisme guru.</li> <li>• Lokasi penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analisis Kebutuhan guru.</li> <li>b) Pembentukan tim penguji.</li> </ul> </li> </ul>
2	Ika Nur Syafiyana dengan judul: Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam	Meneliti tentang manajemen tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember dilakukan dengan cara:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rekrutmen</li> </ul> </li> </ul>

	Yogyakarta		kaitannya dengan profesionalisme guru. • Lokasi penelitian • Waktu penelitian	dilakukan dengan penyebaran informasi. b) Seleksi dilakukan dengan tes (tes lisan, wawancara dan potensi akademik). c) Orientasi dilakukan dengan pendadaran atau pengabdian di asrama. d) Pelatihan dilakukan dengan dibimbing oleh seneoarnya dan diikutkan di luar sekolah e) Penilaian kinerja dilihat dari loyalitas dan kedisiplinan.
3	M. Ridwan Al Amin dngan judul: Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar Al Ikhlas <i>Full Day School Lumajang</i>	Meneliti tentang manajemen tenaga pendidik	• Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen tenaga pendidik tidak ada kaitannya dengan profesionalisme guru. • Lokasi penelitian • Waktu penelitian	f) Kompensasi diberikan sesuai kinerja. g) Pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan mutasi.
4	Dwi Utami dengan judul: Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta'mirul Islam Surakarta	Meneliti tentang manajemen tenaga pendidik	• Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen rekrutmen tenaga pendidik tidak ada kaitannya dengan profesionalisme guru. • Lokasi penelitian • Waktu penelitian	• Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember yaitu: a) Kesulitan mencari guru yang berkualitas. b) Kebutuhan guru disesuaikan dengan anggaran belanja.

## B. Kajian Teori

### 1. Manajemen Tenaga Pendidik

#### a. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik

Sebelum diuraikan definisi manajemen tenaga pendidik terlebih dahulu perlu dipaparkan definisi manajemen sumberdaya manusia yang mana menurut H. Jhon Bernadin dan Joice E.A. Russel dalam Meldona *“Human resources management concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluating, and promotion of personnel within an organization”* manajemen sumberdaya manusia mngurusi tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi.<sup>9</sup>

Sedangkan menurut John M. Ivancevich dalam Meldona, menyatakan scara singkat bahwa *“Human Resource Management is the effective management of people at work. HRM examines what can or should be done to make working people more productive dan satisfied”*. Atau manajemen sumberdaya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pkerjaan mereka, dan manajemen sumberdaya manusia

---

<sup>9</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia perspektif interaktif* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 19.

meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.<sup>10</sup>

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 39 dikatakan bahwa: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada pendidikan pada perguruan tinggi.<sup>11</sup>

Sedangkan manajemen tenaga pendidik kalau merujuk kepada manajemen sumberdaya manusia merupakan fungsi manajemen yang diawali perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terhadap hubungan dan peranan tenaga pendidik agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan. Sedangkan tujuannya berbeda dengan manajemen sumberdaya manusia pada konteks perusahaan, dalam dunia pendidikan tujuan manajemen sumberdaya manusia lebih mengarah kepada

<sup>10</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,, 20.

<sup>11</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS (Jakarta: PT. Klong Klede Putra Timur Bekerja sama dengan Koperasi Primer Praja Mukti 1 Departemen Dalam Negeri, 2003),22-23.

pembangunan pendidikan yang bermutu tinggi, membentuk tenaga pendidik yang handal, produktif, aktif dan berprestasi.<sup>12</sup>

## **b. Proses Manajemen Tenaga Pendidik**

Proses penyusunan manajemen tenaga pendidik (*staffing process*) merupakan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, *lingkungan eksternal*, yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Dan kedua, *lingkungan internal*, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi.<sup>13</sup>

### **1) Perencanaan**

#### **a) Pengertian Perencanaan**

Perencanaan adalah Suatu proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki oleh organisasi, dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas departemen masa mendatang. Hal ini pada dasarnya

<sup>12</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: ALFABETA, 2009), 231.

<sup>13</sup> T Hani Handoko, *manajemen edisi 2*, (yogyakarta:BPFE-Yogyakarta, 2009), 234



berdampak pada pengadaan SDM atau penempatan SDM pada suatu lokasi atau unit yang membutuhkan.<sup>14</sup>

Andrew Sikula mendefinisikan bahwa: *“Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the intrgrated plans of the organization”*. (Perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja, dan cara memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka menjalankan rencana terintegrasi yang sudah disusun oleh suatu organisasi).<sup>15</sup>

George Milkovich dan Paul C. Nystrom mengemukakan bahwa: *”Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing and controlling) by which of firm ensures that is has the right number of people and the right places, at the economically most useful”*. (Perencanaan tenaga kerja adalah sebuah proses yang terdiri dari peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan di mana dengan melakukan proses tersebut, perusahaan memiliki kepastian bahwa ia memiliki

<sup>14</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2009), 33.

<sup>15</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia,,,*, 84.

jumlah karyawan yang tepat yang diletakkan di tempat yang tepat serta secara ekonomis sangat menguntungkan).<sup>16</sup>

Sedangkan menurut French: perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain.<sup>17</sup>

Kandungan makna perencanaan juga terdapat di dalam Al-Qur'an surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasr: 18)<sup>18</sup>

Oleh karena itu sebelum melakukan perencanaan terlebih dahulu harus menetapkan apa yang harus menjadi tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi akan

<sup>16</sup>Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 84-85.

<sup>17</sup>Suwanto dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: ALFABETA, 2014), 48.

<sup>18</sup> Al-Qur'an, 59, 18.

mempunyai lingkup yang lebih luas daripada tingkat bisnis, departemen maupun divisi.<sup>19</sup>

#### **b) Tujuan Perencanaan**

Rivai menjelaskan bahwa perencanaan tenaga kerja secara umum mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja di masa sekarang maupun di masa yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak diisi oleh karyawan.
- 3) Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
- 4) Untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 5) Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 6) Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- 7) Untuk menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horisontal) dan pensiun karyawan.

---

<sup>19</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 35.

- 8) Untuk menjadi dasar dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.<sup>20</sup>

### c) Tahap-Tahap Perencanaan

Proses perencanaan tenaga kerja dilakukan melalui beberapa tahap sesuai dengan model perencanaan yang dipilih. Secara sederhana, umumnya proses perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan empat aspek, yaitu:

- 1) Prediksi/peramalan jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecast of employess*).
- 2) Identifikasi tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi (*inventori SDM*).
- 3) Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- 4) Program aksi.<sup>21</sup>

### d) Permasalahan dalam perencanaan

Menurut Rothwell, persoalan yang dihadapi dalam perencanaan, dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan:

- 1) Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, mekipun nampak adanya kebutuhan pada perencanaan.

<sup>20</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 87

<sup>21</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 96

- 2) Realitas dan begesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes grup yang memiliki power.
- 3) Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar koseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.
- 4) Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan SDM sangat idealistis dan preskriptif, dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.<sup>22</sup>

## 2) Rekrutmen

### a) Pengertian rekrutmen

Menurut Faustino Cardoso Gomes: Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.<sup>23</sup> Menurut Mondy, “perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak,

<sup>22</sup> Suwanto dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organsasi*,, 51.

<sup>23</sup> Baiq setiani, “Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan”, *Jurnal Ilmiah Widya*, Volume 1 Nomor 1 (Mei-Juni 2013), 39.

untuk mengisi lowongan dalam organisasi”.<sup>24</sup> Menurut Sudarmanto, “pada prinsipnya rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan tertentu”.<sup>25</sup>

Menurut Siagian, “rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”<sup>26</sup>

Sedangkan Dubois mengatakan bahwa: *”Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position”*.

Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.<sup>27</sup>

Perekrutan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Jika jumlah dari kandidat yang tersedia hanya menyamai jumlah orang yang akan dipekerjakan, tidak

<sup>24</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. dari, *Human Resource Management* (Jakarta: Erlangga, 2008), 132.

<sup>25</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 208.

<sup>26</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 102.

<sup>27</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi*,, 63.

dibutuhkan adanya seleksi, pilihan telah ditentukan. Organisasi harus membiarkan beberapa lowongan tidak terisi atau mengambil semua kandidat yang ada.<sup>28</sup>

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran mereka diserahkan dan hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja yang siap diseleksi, proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.<sup>29</sup>

Terkait mengenai rekrutmen islam juga menegaskan hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam al-Qur'an surat al-Qashas ayat 26 yang berbunyi:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَىٰ اسْتَعْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعَجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ  
ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".(QS. Al-Qashas: 26).<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 227

<sup>29</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 69.

<sup>30</sup> Al-Qur'an, 28, 26.

### b) Tujuan Rekrutmen

Menurut Henry Simamora, tujuan rekrutmen antara lain:

- 1) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- 3) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.<sup>31</sup>

### c) Proses rekrutmen

Kasmir mengemukakan beberapa cara atau metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar agar datang melamar, yaitu:

- 1) Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang

---

<sup>31</sup> Baiq setiani, "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan", *Jurnal Ilmiah Widya*, Volume 1 Nomor 1 (Mei-Juni 2013), 40.



ditawarkan , kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.

- 2) Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan bonafit. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran.
- 3) Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafitas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafit.
- 4) Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggung jawabkan.
- 5) Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya 1 minggu atau 10 hari.<sup>32</sup>

#### **d) Hambatan/kendala-kendala rekrutmen**

Beberapa faktor, yang mempengaruhi apabila pencarian kebutuhan tenaga baru dari luar perusahaan akan dipengaruhi yaitu :

---

<sup>32</sup> Billy Renaldo Potale. Viktor Lengkong. Silcyljeova Moniharapon, "Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BANK SULUTGO", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 04 (Tahun 2016), 455.

- 1) Kondisi ekonomi negara secara umum.yang relative sulit, maka biasanya akan terjadi oversupply atau calon pekerja jauh lebih besar dibanding jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru, sebab para pelamar kerja melimpah.
- 2) Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka perusahaan akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Misal, bidang teknologi komputer, atau bidang cellular engineering.
- 3) Reputasi perusahaan; Suatu perusahaan cenderung akan lebih mudah mencari dan merekrut the best people, jika perusahaan itu memiliki reputasi bagus, sehingga the best graduates akan berlomba-lomba bekerja diperusahaan tersebut. Contoh: Astra atau Microsoft.<sup>33</sup>

### **3) Seleksi dan Penempatan**

#### **a) Pengertian Seleksi dan Penempatan**

Istilah seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia, seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai

---

<sup>33</sup> Baiq setiani, “Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan”, *Jurnal Ilmiah Widya*, Volume 1 Nomor 1 (Mei-Juni 2013), 39.

dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian semboyan *the right man an the right place* akan mendekati kenyataan.<sup>34</sup>

Seleksi pegawai adalah salah satu bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena didalam sebuah organisasi terdapat sekelompok pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cernat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.<sup>35</sup>

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.<sup>36</sup>

Tujuan utama dari seleksi adalah penempatan (*placement*), atau penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, yang terpenting penempatan sumberdaya manusiaa harus dilihat sebagai prpses pencocokan. Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber ,,,* 92

<sup>35</sup> Zulianti, "Pengaruh Strategi Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang)", 2.

<sup>36</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia,,,* 85.

<sup>37</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource....* 262

Sinn dalam Meldona menjelaskan bahwa memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya dicerminkan dari sikap Rasulullah SAW ketika akan mengangkat Muadz Bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah Saw bertanya kepada Muadz: “Dengan apa Engkau akan memutuskan perkara hukum?” Muadz menjawab: “Dengan kitab Allah.” Rasulullah Saw bertanya, “jika kamu tidak menemukan?” Muadz menjawab lagi: “Dengan sunnah Rasulullah Saw (hadits).” Rasulullah bertanya lagi: “jika engkau tidak menemukannya juga?” Muadz menjawab: “Alhamdulillah, Allah SWT telah menolong Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rasul-Nya.”<sup>38</sup>

#### **b) Tujuan seleksi dan penempatan**

Tujuan pelaksanaan seleksi setiap perusahaan umumnya sama, yaitu mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Hasibuan menjelaskan, seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- 1) Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
- 4) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.

<sup>38</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,, 189-190.

- 5) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- 6) Karyawan yang dapat bekerja sama secara vertikal maupun horizontal.
- 7) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- 8) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- 9) Karyawan yang loyal dan berdidikasi tinggi.
- 10) Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.
- 11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- 12) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.<sup>39</sup>

#### c) Proses/tahap-tahap seleksi

Proses seleksi terdiri dari paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh, perlu ditekankan bahwa tidak semua langkah tersebut harus ditempuh, misalnya, dalam halo rang dalam yang diseleksi dalam rangka alih tugas atau profesi.<sup>40</sup> Menurut William B. Werther, Jr. dan Keith Davis dalam suwanto mengemukakan yaitu:

- a) *Preliminary reception of application* (penerimaan pendahuluan)
- b) *Employment test* (ujian penerimaan pegawai)
- c) *Selection interview* (wawancara seleksi)

<sup>39</sup> Muhammad Zakki Ibrahim, Moehammad Soe'oad Hakam, Ika Ruhana, "Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Lieas Tekstil Lawang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (jab)*, vol. 14 no. 1 (September 2014), 3.

<sup>40</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 137.

- d) *Referent and background check* (pemeriksaan latar belakang dan referensi)
- e) *Medical evaluatioan* (penilaian kesehatan)
- f) *Supervisory interview* (wawancara dengan supervisor)
- g) *Realistic job preview* ( penjelasan pekerjaan secara realistis)
- h) *Hiring decision* (keputusan penerimaan).<sup>41</sup>

#### **d) Hambatan/kendala dalam seleksi**

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi yaitu:

- a) Penawaran tenaga kerja.
- b) Tantangan etis.
- c) Tantangan organisasional.
- d) Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.<sup>42</sup>

#### **4) Orientasi dan Pengenalan**

##### **a) Pengertian orientasi dan pengenalan**

Simamora mengatakan dalam Meldona “Orientasi adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan nyaman dengan pekerjaan barunya.

<sup>41</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi*,, 94.

<sup>42</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya*,, 133.

Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap organisasi, baik tentang fungsi yang ada, tugas-tugas dan orang-orang yang bersangkutan”.<sup>43</sup>

Orientasi dapat juga diartikan sebagai pengenalan dan adaptasi terhadap sebuah situasi atau lingkungan baru istilah lain yang sering digunakan untuk program pengenalan ini adalah indoktrinasi dan induksi. Dessler mendefinisikan *employee orientation* sebagai “a procedure for providing new employees with basic backround information about the firm” yang artinya adalah prosedur pemberian informasi pokok tentang perusahaan kepada para karyawan baru, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih.<sup>44</sup>

Sunyoto, menyatakan orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka.<sup>45</sup>

Siagian menjelaskan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam intraksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan

<sup>43</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,, 195.

<sup>44</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi kedua*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 141.

<sup>45</sup> Ricky Montolalu, Lotje Kawet, Olivia Nelwan, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara” *Jurnal EMBA* Vol.4 No.1 (Maret 2016), 1320

berlangsung, siapakah positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.<sup>46</sup>

**b) Tujuan dan manfaat orientasi dan pengenalan**

Orientasi dan pengenalan karyawan baru mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah:

- 1) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
- 2) Penjalinan hubungan antara atasan dan bawahan.
- 3) Memberikan karyawan perasaan kesadaran memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
- 4) Mengurangi jumlah stress dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru.
- 5) Mengurangi biaya *start-up*.<sup>47</sup>

**c) Masalah-masalah dalam orientasi dan pengenalan**

Setiap karyawan baru tidak mudah melakukan adaptasi dalam memasuki kehidupan kerja yang berbeda dari lingkungan keluarga,

<sup>46</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 195.

<sup>47</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 199.



sekolah dan perguruan tinggi. Menurut Henry Simamora ada tiga masalah yang biasanya dihadapi oleh karyawan baru yaitu:

1) Masalah dalam memasuki sebuah kelompok.

Karyawan baru bertanya-tanya apakah dia akan diterima oleh anggota kelompok lainnya, disukai, atau bebas gangguan fisik dan psikologis. Masalah ini haruslah dipecahkan sebelum dia merasa nyaman dan produktif di lingkungan baru.

2) Harapan yang naïf.

Organisasi lebih mudah menyampaikan informasi factual mengenai gaji dan tunjangan, liburan, dan kebijaksanaan perusahaan daripada norma karyawan (peraturan atau pedoman perihal perilaku yang dapat diterima) dan sikap perusahaan. Namun informasi ini tetap harus disampaikan kepada karyawan baru.

3) Lingkungan kerja yang baru

Apakah lingkungan baru membantu atau menghambat karyawan baru untuk mencoba menanjak ke atas? Dapatkah kolega-kolega kerja diharapkan mensosialisasikan karyawan baru terhadap standar pekerjaan yang dikehendaki? Apakah jelas

bagi karwawan baru mengenai apa yang dapat diharapkan agar keluar dari hal-hal tersebut?.<sup>48</sup>

#### 4) Kesan pertama kerja.

Kesan pertama ini dapat berpengaruh terhadap perilakunya sebagai individu dalam bekerja. Untuk membantu karyawan mendapatkan kesan pertama yang positif agar memiliki optimisme dalam bekerja maka diperlukan kegiatan orientasi dan pengembangan yang efektif dan efisien.<sup>49</sup>

### 5) Pelatihan dan Pengembangan

#### a) Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*Training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dapat dipandang secara sempit atau secara luas. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Kadang-kadang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, di mana pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus

<sup>48</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber,,,* 105.

<sup>49</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia,,,* 198.

pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan.<sup>50</sup>

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara dalam jurnalnya Elfrianto mengatakan :*“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”*. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).<sup>51</sup>

Sedangkan pengembangan menurut Andrew F. Sikula dalam Suwanto dan Doni Juni Priansah *“Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*. Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana

<sup>50</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource*.... 301

<sup>51</sup> Elfrianto, “Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” *Jurnal Edutech* Vol. 2 No. 2 (September 2016), 48.

manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>52</sup>

Islam mendorong umatnya untuk memperlakukan manusia lain dengan baik, membina hubungan dengan semangat kekeluargaan dan saling tolong menolong. Allah swt berfirman dalam QS. Al-Maidah, ayat ke 2 yang berbunyi:

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:”....dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya. (QS. Al-Maidah: 2).<sup>53</sup>

#### b) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pokok program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Andrew F. Sikula dalam Sadili Samsudin menyebut ada delapan jenis tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yaitu:

- 1) *Productivity* (dicapainya produktivitas personil dan organisasi).
- 2) *Quality* (meningkatkan kualitas produk).

<sup>52</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,, 105

<sup>53</sup> Al-Qur'an, 05, 02.

- 3) *Human resources planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia).
- 4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personel).
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung).
- 6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik).
- 7) *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel).
- 8) *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel).<sup>54</sup>

#### c) Proses dan Jenis pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua yaitu: *In-house dan external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *On-the job training* (OJT), seminar, lokarya, pelatihan internal, pelatihan berbasis computer, sedangkan *eksternal training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain diluar organisasi.

Jenis-jenis pelatihan dan pengembangan antara lain:

##### 1) *On the job training*

<sup>54</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber,,,*, 109.

Orientasi ini biasanya dilakukan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional organisasi.

## 2) *Outside training*

Dalam banyak hal organisasi sering menggunakan pelatihan di luar, dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar organisasi oleh orang dalam atau oleh orang luar.<sup>55</sup>

## 3) Pengembangan secara informal

Pengembangan ini bisa dilakukan berdasarkan inisiatif pribadinya, karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep dari buku.

## 4) Pengembangan secara formal

Pengembangan ini dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya yang besar, pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi.<sup>56</sup>

## **d) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan**

Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu: instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang

<sup>55</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,, 118-119

<sup>56</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,, 110

menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik timbul masalah mengenai *trade-off*. Oleh karena itu tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode terbaik tergantung pada beberapa faktor, yaitu:

- a) Efektivitas biaya (*cost-effectiveness*).
- b) Materi program yang dibutuhkan.
- c) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.<sup>57</sup>

## 6) Penilaian Kinerja

### a) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang yang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>58</sup>

Menurut Kaymaz, dalam jurnalnya Febrina Aulia P, M. Parulian Hutagaol, M. Joko Affandi, penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil

<sup>57</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,,,, 249-250

<sup>58</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.... 228

kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya.<sup>59</sup>

Maier dalam Suwanto menyatakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka penilaian kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku.<sup>60</sup>

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan.<sup>61</sup>

Islam memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam al-Qur'an yg berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka

<sup>59</sup> Febrina Aulia P, M. Parulian Hutagaol, M. Joko Affandi, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi)" *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3, (September 2016), 249.

<sup>60</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,, 196.

<sup>61</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber*,, 159.



Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (QS. Al-Nahl: 97).<sup>62</sup>

#### **b) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Werther dan Davis dalam Suwanto penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat diantaranya:

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

---

<sup>62</sup> Al-Qur'an, 16, 97.

- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- 9) *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dll.
- 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun karyawan itu sendiri.<sup>63</sup>

### c) Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe dalam Suwanto ada beberapa metode penilaian kinerja yang bisa digunakan antara lain:

- 1) *Written Essays*. Yaitu evaluator menulis deskripsi tentang pekerja mengenai kekuatan, kelemahan, kinerja pada masa lalu, dan memberikan saran-saran untuk memotivasi.
- 2) *Critical Incidents*. Yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk.
- 3) *Graphic Rating Scales*. Yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor kinerja, skala yang digunakan adalah 1 sampai 5.

---

<sup>63</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,, 197-198

4) *Behaviourally Anchored Rating (BARS)*. Yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja.

5) *Multiperson Comparison*. Yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya, biasanya dilakukan oleh supervisor.

6) *Management By Objectives (MBO)*. Yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>64</sup>

#### **d) Masalah Dalam Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu :

##### **1) Indikator penilaian kinerja.**

Kriteria kinerja menurut Schucker dan Jackson dalam Mulyana adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil.

##### **2) Metode penilaian kinerja.**

Menurut Casio dalam Soeprihanto metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu: kesesuaian hasil dan tujuan, dapat diterima, dapat dipercaya, dapat membedakan hasil kerja, meningkatkan produktivitas.

---

<sup>64</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,,207-208

### 3) Penilai.

Menurut Hasibuan penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.

### 4) Pelaksanaan Penilaian Kinerja.

Hasibuan berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.<sup>65</sup>

## 7) Kompensasi

### a) Pengertian kompensasi

kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau manfaat yang diterima sebagai balas jasa karyawan terhadap kontribusi atas pekerjaan mereka di perusahaan. Kompensasi harus dirancang sedemikian rupa agar bisa memotivasi karyawan dan sekaligus tidak memberatkan beban organisasi. Dengan demikian sasaran pemberian kompensasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi dapat tercapai.<sup>66</sup>

Menurut Schuler dan Jackson, Mondy, Schermerhorn, Robbins, Siagian, dalam jurnalnya Ninuk Muljani pada prinsipnya

<sup>65</sup> Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, vol. 24 no. 2 (juli 2015), 2.

<sup>66</sup> Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik, Arif Partono Prasetio, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten" *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 14. No. 2 (Agustus 2014), 165.

kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. kompensasi intrinsik yaitu kompensasi yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. kompensasi ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi bukan uang. Kompensasi diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.<sup>67</sup>

Werther dan Davis dalam Wibowo mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja, dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.<sup>68</sup>

Sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT dalam firman-Nya QS. al-Ahqaf, ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

<sup>67</sup> Ninuk Muljani, "Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, (September 2002), 109.

<sup>68</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*.... 158

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (QS. al-Ahqaf, 19).<sup>69</sup>

Untuk itu upah yang dibayarkan kepada masing-masing pegawai bisa berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya.

#### **b) Prose dan Jenis-jenis kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi penghargaan dapat berupa penghargaan *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Penghargaan *intrinsik* sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja, pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan jenis penghargaan *intrinsik*. Penghargaan *ekstrinsik* adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter.

Ada dua jenis umum komponin nyata dari sebuah program kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Dengan kompensasi langsung pemberi kerja menukar penghargaan moneter dengan kerja yang diselesaikan dengan berupa gaji pokok dan penghasilan tidak tetap. Sedangkan yang tidak langsung bisa berupa tunjangan seperti: asuransi kesehatan, dana pension dan lain-lain.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Al-Qur'an, 46, 19.

<sup>70</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource*.... 419 – 420.

### c) Tujuan kompensasi

Kompensasi harus mempunyai dampak positif baik bagi karyawan maupun bagi organisasi, tujuan-tujuan kompensasi yaitu:

#### 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

#### 2) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

#### 3) Memajukan organisasi atau perusahaan.

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan.

#### 4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan.

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara *input* dan *output*.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber,,,*, 188-189

#### **d) Faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi ada enam yaitu:

- 1) faktor pemerintah

yaitu peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

yaitu kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

- 3) Standar dan biaya hidup pegawai

yaitu terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

- 4) Ukuran perbandingan upah

yaitu perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.



5) Permintaan dan persediaan

yaitu kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

yaitu: dalam pemberian kompensasi, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.<sup>72</sup>

**8) Pemutusan Hubungan Kerja**

**a) Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja**

Hubunga kerja menurut Bashin Barthohos ialah suatu hubungan yang timbul jika seseorang atau banyak orang bekerja dibawah perintah orang lain dengan menerima upah. Sedangkan pengertian hubungan kerja menurut direktorat bina hubungan industrial depnaker, hubungan kerja yang serasi ialah hubungna kerja yang didasari oleh sila-sila di Pancasila dan UUD 1945 yang tumbuh dan berkembang diataas kepribadian bangsa dan kebudayaan Nasional di Indonesia atau yang kita kenal dengan istilah hubungan industrial Pancasila.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Yenita Salim Handayani, "Manajemen Kompensasi Karyawan di UD. Mekar Jaya Mojokerto" *Jurnal Agora* vol. 4, no. 2, (2016), 198.

<sup>73</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,, 283

Pemutusan hubungan kerja didefinisikan sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya, sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, perpindahan tenaga kerja dari perusahaan ke perusahaan lainnya atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan.<sup>74</sup>

Definisi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) menurut Pasal 1 ayat 25 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dijelaskan bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara buruh/pekerja dan pengusaha.<sup>75</sup>

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja Karena hubungan suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha. Menurut pemahaman yang khusus, PHK dapat dibagi dalam empat golongan: a) hubungan kerja yang putus demi hukum, berarti hubungan kerja putus dengan sendirinya, kedua belah pihak bersifat

<sup>74</sup> Mawey Z. Alfa, Sri Murni, Ferdy Roring, “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara” *Jurnal EMBA* vol.4 no.1 (maret 2016), 263.

<sup>75</sup> Sudibyo Aji Narendra Buwana, Mario Septian Adi Putra, “Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X Di Kota Malang” *Jurnal Studi Manajemen*, vol.9, no 2, (Oktober 2015), 207.

pasif. b) hubungan kerja yang diputuskan oleh pihak buruh, berarti buruh aktif untuk diputuskan hubungan kerjanya. c) hubungan kerja yang diputuskan oleh pengadilan, berarti masing-masing pihak meminta kepada pengadilan negeri agar hubungan kerjanya diputuskan berdasarkan alasan tertentu.<sup>76</sup>

#### **b) Proses atau Alasan Pemutusan Hubungan Kerja**

Alasan terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) antara lain sebagai berikut:

##### **1) Undang-Undang**

Undang-Undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya anak-anak, karyawan WNA yang sudah habis izinnya, terlibat organisasi terlarang, tindakan criminal dan lain sebagainya.

##### **2) Keinginan Perusahaan**

Keinginan perusahaan dapat memberhentikan seorang karyawan, baik secara hormat maupun dipecat dengan alasan

- a) Saat perjanjian kerja memberikan keterangan palsu.
- b) Melakukan tindakan kejahatan.
- c) Penganiayaan, menghina secara kasar atau mengancam pengusaha, keluarga pengusaha atau teman kerja.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,, 286

<sup>77</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,,,, 286

### 3) Keinginan Karyawan

Karyawan dapat memutuskan hubungan kerja sewaktu-waktu karena alasan mendesak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Beberapa pemicunya antara lain:

- a) Karena upah tidak dibayar pada waktu yang telah ditetapkan.
- b) Karena pengusaha melalaikan kewajibannya.

### 4) Pensiun

Apabila karyawan telah mencapai batas usia atau masa kerja maksimum sesuai dengan peraturan yang telah disepakati atau karena alasan-alasan lain.

### 5) Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontraknya berakhir.

### 6) Kesehatan Karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan, inisiatif pemberhentian ini bisa berdasarkan keinginan perusahaan atau keinginan karyawan.

### 7) Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan.

### 8) Perusahaan Bangkrut

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut.<sup>78</sup>

### c) Faktor Yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Maier, faktor-faktor yang mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja yaitu:

#### 1) Faktor Pribadi

- Usia, pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua.
- Lama Kerja, Pemutusan Hubungan Kerja lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.
- Keikatan terhadap perusahaan. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif.

#### 2) Kepuasan kerja. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab turnover memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

---

<sup>78</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*,, 286-287

- 3) Budaya perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi, perasaan, pembicaraan mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.<sup>79</sup>

## 2. Profesionalisme Guru

### a) Pengertian Profesionalisme Guru

Profesionalitas seseorang sangat urgen dalam semua segi kehidupan, termasuk dalam jabatan guru, karena akan dapat meningkatkan martabat dan harkat guru di satu sisi, dan pada sisi yang lain akan dapat meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pengkajian terhadap pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru, sepertinya sudah klise, dalam makna selalu didiskusikan.

Profesionalisme berasal dari kata bahasa Inggris professionalism yang secara leksikal berarti sifat profesional. Orang yang profesional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang yang tidak profesional meskipun dalam pekerjaan yang sama atau katakanlah berada pada satu ruang kerja.<sup>80</sup> Tiga tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. a). mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, b). mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu

<sup>79</sup> Mawey Z. Alfa, Sri Murni, Ferdy Roring, “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara” *Jurnal EMBA* vol.4 no.1 (maret 2016), 264.

<sup>80</sup> Sudarwan Danim. *Inovasi pendidikan* (Bandung; Pustaka setia, 2002), 23

pengetahuan, c). melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Menurut Uzer Usman profesionalisme guru adalah suatu pekerjaan yang bersifat professional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru professional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal.<sup>81</sup>

Menurut Byars dan Rue *"performance refers to degree of accomplishment of the tasks that make up an individual's job. Itrefles how well an individual is fulfilling the requitments of a job"* artinya kinerja atau performance mengacu pada derajat tingkat penyelesaian tugas yang melengkapi pekerjaan seseorang.<sup>82</sup> Hal ini mencerminkan seberapa baik seseorang dalam melakukan tuntutan suatu pekerjaan.

Persyaratan Profesionalime guru harus memenuhi ukuran atau standar tertentu, artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kenerja sebagai alat ukur. Menurut Mitchell dan Larson *"area of performance is quality of work, promptness initiative, capability and communication"* artinya wilayah (indikator) penilaian kinerja adalah

<sup>81</sup> Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), 14-15.

<sup>82</sup> Byars, L.L & Rue L.W. *Human Resources Management (3<sup>rd</sup> ed)* (Boston:Irwin Inc,1991), 250.

kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan komunikasi/ kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.<sup>83</sup>

Profesionalisme adalah suatu pandangan bahwa keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan yang mana keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan. Adapun yang dimaksud dengan profesionalisme guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya dalam lapangan pendidikan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan dilembaga.

Kusnandar mengatakan bahwa profesionalisme adalah suatu kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang.<sup>84</sup> Hamalik mengemukakan yang dimaksud dengan Profesionalisme guru sebagai berikut.

Profesionalisme guru adalah guru yang memiliki keahlian atau keterampilan khusus dalam bidangnya sebagai pendidik dan pengajar, sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih bukan hanya mendapat pendidikan formal tetapi juga harus menguasai landasan-landasan kependidikan.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Mitchell, T. R & Larson, J. R. *People in Organizations, An Introduction To Organizational Behavior* (3<sup>rd</sup>) (Singapore: Mc Graw Hill Company, 1987), 491.

<sup>84</sup> Kusnandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 54

<sup>85</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002),1



Profesionalisme guru menuntut dipersyaratkannya kualifikasi akademik minimum dan bersertifikat pendidik. Peran Guru semakin berat apalagi mengingat fungsi dan tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dengan tujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.<sup>86</sup>

Sejak diterbitkannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen (UUGD), profesionalisme guru sering dibicarakan di dalam berbagai forum. Profesionalisme guru dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting, yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan profesi guru. Ketiga faktor tersebut merupakan latar yang disinyalir berkaitan erat dengan kualitas pendidikan. Guru profesional yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan mutu pendidikan.

Guru profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun

---

<sup>86</sup> Republik Indonesia, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: BP. Panca Usaha, 2003), 7

metode. Dengan keahlian itu, seorang guru mampu menunjukkan otonominya, baik pribadi maupun sebagai pemangku profesinya. Guru profesional mempunyai tanggung jawab sosial, intelektual, moral dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya menghargai serta mengembangkan dirinya.

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa Profesionalisme guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi:

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik
- 2) Kompetensi kepribadian
- 3) Kompetensi profesional

#### 4) Kompetensi sosial.<sup>87</sup>

Secara tegas Undang-undang Nomor 14 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 1 butir 4 mengatakan: profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>88</sup>

Atas dasar pernyataan ini, ternyata pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan profesinya, dimana kemampuan dan keahlian tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan yang memang sesuai dengan profesi yang akan ditekuninya.

Profesional menunjuk pada dua hal, pertama orang yang menyanggah suatu profesi, kedua penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.<sup>89</sup> Guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien serta berhasil guna.<sup>90</sup>

<sup>87</sup>Tim Penulis Materi Diklat. *Penilaian Profesionalisme guru* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK, 2008), 4-7.

<sup>88</sup> Republik Indonesia, *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Bandung: Citra Umbara, 2006), 3.

<sup>89</sup> Mungin Eddy Wibowo. *Konseling Kelompok Perkembangan* (Semarang: UNNES Press, 2005), 2

<sup>90</sup> Kusnandar. *Guru Profesional* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 46

Sedangkan menurut UU No.14 Tahun 2005 Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi.

Profesionalisme guru perlu dipupuk, dibina, dan dikembangkan sehingga merasa memiliki tanggung jawab dalam menentukan arah pendidikan serta mewujudkan cita-cita dan tugas luhur ini, yang pada gilirannya akan tercipta bangsa yang sejahtera dan bermartabat

#### **b) Ciri-ciri guru Profesional**

Ciri-ciri profesionalisme untuk guru mengacu kedua pendapat di atas yaitu seorang guru berasal dari sekolah yang memang memiliki kompetensi yang ditunjukkan (ilmu keguruan) sehingga guru tersebut menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan selalu meningkatkan dirinya serta mengembangkan ilmu yang diajarkannya sehingga guru dapat membimbing, mengajar dan melatih anak didik dengan berpegang teguh kepada kode etik profesional.

Adapun ciri-ciri guru profesional menurut Abdul Rachman Shaleh berikut.

- 1) Jabatan guru adalah tugas membimbing, mengajar dan melatih dan lebih dari sekedar mencari nafkah.
- 2) Guru harus memiliki kompetensi yang ditunjukkan oleh ijazah dan LPTK yang bersangkutan.

- 3) Mengajar mempersyaratkan dirinya setiap saat agar tumbuh dan berkembang dalam jabatan.
- 4) Guru perlu meningkatkan dirinya setiap saat agar tumbuh dan berkembang dalam jabatan.
- 5) Guru memiliki kode etik yang disepakati.<sup>91</sup>

Moore dalam Martinis mengidentifikasi profesi menurut ciri-ciri berikut:

- 1) Seseorang professional menggunakan waktu penuh untuk menjalankan pekerjaannya.
- 2) Terikat oleh panggilan hidup, dan dalam hal ini memperlakukan pekerjaannya sebagai seperangkat norma kepatuhan dan perilaku.
- 3) Anggota organisasi professional yang formal.
- 4) Menguasai pengetahuan yang berguna dan keterampilan atas dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus.
- 5) Terikat dengan syarat-syarat kompetensi, kesadaran prestasi, dan pengabdian.
- 6) Memperoleh otonomi berdasarkan spesialisasi teknis yang tinggi sekali.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Abdul Rachman Saleh. *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 293

<sup>92</sup> Martinis Yamin. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia* (Ciputat: Gaung Persada Press, 2006), 31-32

### c) **Kompetensi guru**

Untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat ia menjadi guru. Kedua penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain.

Pembelajaran merupakan proses menyiapkan lingkungan yang memungkinkan anak untuk melakukan pembelajaran dalam rangka mencapai perubahan perilaku. Untuk mengaplikasikan tugas-tugas pembelajaran lebih kreatif, sehingga tercapai tujuan atau sasaran yang diharapkan dalam proses pembelajaran maka setiap guru sangat dituntut untuk memiliki kompetensi dalam proses pembelajaran.

Kompetensi merupakan salahsatu kualifikasi guru yang terpenting. Bila kompetensi itu tidak ada pada diri seorang guru, maka ia tidak memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas guru di lembaga pendidikan formal. Sebab guru harus dapat memenuhi kompetensi yang diharapkan oleh masyarakat dan anak didik dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran.

Spencer dalam Hamzah B. Uno kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang

lama.<sup>93</sup> Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi menunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Lebih lanjut Spencer dan Spencer dalam Hamzah B. Uno membagi lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut;

- 1) Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu.
- 2) Sifat, yaitu karakteritik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi.
- 3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang.
- 4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 5) Ketrampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.<sup>94</sup>

Dengan demikian kompetensi pendidik diperintahkan oleh Tuhan bahkan mendapatkan manfaat lanjutan berupa janji pasti-Nya, sebuah konsekuensi logis yang dapat mengangkat martabat dirinya dan rahmah bagi segenap serangkaian proses pembelajaran yang ia kembangkan di hadapan insan-insan peserta didik. Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

---

<sup>93</sup> Hamzah. B. Uno, *Model Pembelajaran* (Gorontalo: Bumi Aksara, 2007), 63

<sup>94</sup> B. Uno, *Model Pembelajaran*,,,, 63

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ  
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُتُوا  
 الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya; Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menjelaskan bahwa seorang guru membawa misi ganda yaitu misi agama dan misi ilmu pengetahuan. Tak berlebihan kiranya kalau guru profesional versi Islam harus mencakup dua prasyarat minimal tersebut, yakni tranformasi kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual.

IAIN JEMBER



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Disebut kualitatif karena penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan menggunakan metode khusus alamiah.<sup>88</sup>

Disebut deskriptif karena metode penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan suatu obyek, fenomena, atau setting social terjewantah dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Artinya, data, fakta yang dihimpun berbentuk kata atau gambar dari pada angka-angka. Mendeskripsikan berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian terjadi.<sup>89</sup> Tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.<sup>90</sup>

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*, *field work*) yang merupakan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat

---

<sup>88</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 6.

<sup>89</sup> Djam'an Satiri dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: ALFABETA, 2014), 28.

<sup>90</sup> Moh Nazir, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 54.

secara langsung. Penelitian lapangan dapat juga dianggap juga sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat kelapangan untuk mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dan suatu keadaan alamiah.<sup>91</sup>

Model penelitian lapangannya adalah model catatan lapangan, yang mana pernyataan tentang semua peristiwa yang dialami, yaitu yang diingat dan didengar tidak boleh berisi penafsiran, hanya merupakan catatan sebagaimana adanya dan pernyataan yang datanya telah teruji kepercayaan dan keabsahannya.<sup>92</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian yaitu MAN I Jember. Yang beralamat di Jalan Imam Bonjol no 50, Kaliwates Kidul, Kabupaten Jember Jawa Timur 68131.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember tersebut sebagai lembaga alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan dan merupakan salah satu lembaga pendidikan negeri Islam yang inputnya selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya serta banyak sekali meraih prestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Yang mana Pada pertengahan tahun 2015 MAN 1 Jember meraih juara 2 tingkat nasional dalam olimpiade sains dan matematika di Bogor, sebagaimana yang telah diberitakan oleh media online Suara Jatim Post.Com, pada tanggal 23

---

<sup>91</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,,,, 26.

<sup>92</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,,,, 155.

April 2015. Dibidang olahraga cabang futsal, MAN 1 Jember Meraih juara 1 se-Besuki dan Kabupaten pada tahun 2015 dan 2016.

Peneliti Juga melihat hal unik yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MAN 1 Jember. Contoh keteladanan telah dilakukan oleh kepala MAN 1 Jember seperti ketika waktu sholat dhuhur tiba kepala madrasah langsung berinisiatif untuk mengerjakan sholat dan mengajak guru untuk melaksanakan sholat dhuhur berjamaah. Dan tidak hanya itu saja akan tetapi setiap jam pelajaran dimulai kepala sekolah selalu memerintahkan waka kurikulum untuk keliling memeriksa kelas untuk menghindari kekosongan guru di kelas ketika sudah waktunya jam pelajaran dimulai.

### C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti turun sendiri kelokasi penelitian untuk menjelaskan maksud dan tujuan penelitian dengan terang-terangan kepada subyek yang terteliti. Maksud semua itu untuk mempermudah peneliti mendapat ijin serta informasi yang dibutuhkan.

### D. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjajahi

obyek/situasi sosial yang diteliti.<sup>93</sup> Jadi dalam hal ini yang akan menjadi sumber informasi adalah sebagai berikut.

1. Kepala sekolah
2. Wakil kepala sekolah
3. Guru-guru
4. Staff (kepala TU)

#### **E. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini diambil dari data primer yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data dari dokumen dan observasi.<sup>94</sup> Adapun data yang ingin diperoleh yaitu: (1) Letak geografis sekolah, dan (2) Proses implementasi manajemen personalia.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>95</sup> Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sedangkan menurut Sugiyono apabila dilihat dari segi cara maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara

---

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 218-219.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., 137.

<sup>95</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ..., 224.

(*interview*), angket pengamatan (*observasi*), dokumentasi, maupun gabungan keempatnya.<sup>96</sup>

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara utama yang digunakan untuk menentukan, mengembangkan teknik dan alat-alat tertentu sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Adapun metode penelitian yang akan digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

#### 1. Metode Obsevasi Non Partisipan

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>97</sup> Observasi juga merupakan suatu tehnik untuk mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktifitas yang sedang berlangsung dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif dan melengkapinya dengan format atau blangko penggunaan instrumen.<sup>98</sup>

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa observasi adalah cara atau tehnik pengumpulan data yang dilakukan secara sadar dengan melakukan pengamatan. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi non partisipan (partisipasi pasif), yaitu tehnik pengumpulan data dimana peneliti hanya datang ditempat kegiatan orang yang diamati, akan tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ,, 225.

<sup>97</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ,, 226.

<sup>98</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* ,,,, 197.

<sup>99</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 227.

Metode observasi non partisipan ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan beberapa informasi dan data dengan melihat dan memperhatikan segala hal yang terjadi yang berhubungan dengan implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.

## 2. Metode Interview Tidak Terstruktur

Metode interview atau wawancara adalah tehnik mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan dua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang ditanyai memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>100</sup>

Dari pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa interview merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan secara langsung dengan melakukan pertanyaan kepada terwawancara.

Pada penelitian ini digunakan metode wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap, melainkan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* ,,,, 135.

<sup>101</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* ,,,, 140.

Metode Interview Tidak Terstruktur ini peneliti gunakan untuk mempermudah peneliti dalam menggali dan mengumpulkan beberapa informasi dan data langsung dari informan yang bersangkutan yang berhubungan dengan implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.

### 3. Metode Dokumenter

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>102</sup> Sedangkan metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.

Semua itu peneliti cari dan kumpulkan untuk mendukung pernyataan dan temuan hasil observasi dan interview yang sudah peneliti lakukan dengan informan yang bersangkutan yang ada kaitannya dengan implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.

## G. Analisis Data

Setelah diperoleh dari lapangan dengan berbagai metode di depan maka dilakukan analisis data, karena data yang diperoleh adalah data mentah yang perlu diolah dan analisis.

---

<sup>102</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 240.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>103</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa, analisis data adalah proses menganalisis data untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dan untuk menghasilkan kesimpulan yang benar. Peneliti menggunakan analisis data model Miles *and* Huberman. Langkah-langkah analisa data model ini yaitu, reduksi data, penyajian data, kesimpulan.<sup>104</sup>

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mecarinya bila di perlukan.<sup>105</sup>

Langkah-langkah reduksi data adalah *pertama*, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. *Kedua*, membuat

---

<sup>103</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, ,,, 244.

<sup>104</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 246.

<sup>105</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 247.



ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data dan membuat catatan-catatan.<sup>106</sup>

## 2. Penyajian Data

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.<sup>107</sup>

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan kemudian di klasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

## 3. Verification atau Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>108</sup>

## H. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak.

<sup>106</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian*,,,, 288.

<sup>107</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 249.

<sup>108</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,,,, 253.

Pengecekan keabsahan data yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber dan *triangulasi* metode.

*Triangulasi* sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, yang artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informan yang diperoleh dengan informasi yang berasal dari sumber lain.<sup>109</sup>

*Triangulasi* metode, menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.<sup>110</sup>

## I. Tahap-Tahap Penelitian

Untuk mengetahui proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti mulai awal hingga akhir maka perlu diuraikan tahap-tahap penelitian.

Tahap-tahap penelitian yang dilalui oleh peneliti dalam proses penelitian adalah sebagai berikut

### 1. Tahap Pra Lapangan

Dalam tahap penelitian pra lapangan terdapat enam tahap. Tahapan tersebut juga dilalui peneliti sendiri, adapun enam tahapan tersebut adalah:

- a) Menyusun rencana penelitian

<sup>109</sup> Lexy J Moleong *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ..., 275.

<sup>110</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,..., 331.

Pada tahapan ini peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matrik dan seminar proposal.

b) Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Lapangan penelitian yang dipilih yaitu di MAN I Jember

c) Mengurus perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu ke pihak kampus.

d) Menjajaki dan menilai lapangan

Setelah diberikan izin, peneliti mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang objek penelitian, lingkungan sosial, adat istiadat, kebiasaan, agama dan pendidikannya. Hal ini dilakukan agar memudahkan peneliti dalam menggali data.

e) Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini peneliti mulai memilih informan untuk mendapatkan informasi yang dipilih, informan yang diambil dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru dan murid/siswa.

f) Menyiapkan perlengkapan penelitian

Setelah semua selesai mulai dari rancangan penelitian hingga memilih informan, maka peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian

sebelum terjun kelapangan yanki mulai dari menyiapkan buku catatan, kertas dan sebagainya.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian.

## 3. Tahap Analisi Data

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.

IAIN JEMBER

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data Hasil Penelitian**

Pada paparan data dibahas uraian tentang temuan data yang didapat melalui pengamatan (kondisi riil) dan hasil wawancara serta diskripsi informasi lainnya yang berhubungan dengan Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember. Dalam uraian data tersebut akan menggambarkan kondisi alamiah dan setting penelitian yang dilakukan di MAN 1 Jember, sesuai dengan fokus yang terdapat pada Bab I. untuk lebih sistematis, paparan data akan dirinci dalam skema sebagai berikut :

(1) Bagaimana perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profsionalisme guru di MAN 1 Jember. (2) Bagaimana pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profsionalisme guru di MAN 1 Jember. (3) Apa saja kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profsionalisme guru di MAN 1 Jember.

#### **1. Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profsionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

##### **a. Perencanaan berdasarkan analisis kebutuhan guru**

Perencanaan dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan menjadi langkah awal yang harus dilakukan oleh pengelola lembaga tersebut. Perencanaan merupakan langkah kongkrit yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta jajarannya. Tujuan dari pelaksanaan perencanaan

tersebut untuk merumuskan langkah atau strategi yang tepat untuk mengembangkan lembaga yang dikelola dengan berpedoman pada pondasi dasar visi dan misi sekolah. Pun demikian halnya dengan MAN 1 Jember, dalam melakukan perekrutan guru perlu dilakukan persiapan yang tepat agar mendapatkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Oleh karena itu dalam perencanaan harus mengedepankan azas manfaat sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MAN 1 Jember.

“Perencanaan berdasarkan analisis kebutuhan, setelah itu selesai konsep itu dibuat setelah konsep itu dibuat baru nanti disosialisasikan kepada bapak ibu guru yang bersangkutan, kalau itu sudah bagus sudah oke semuanya baru disampaikan kepada komite, kalau komite sudah oke baru nanti ta’aruf kepada wali murid disampaikan disana anaknya kalau madrasah di MAN 1 itu mau diapakan disampaikan bla bla bla baru nanti terus dikerjakan.”<sup>118</sup>

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember menambahkan penjelasannya kepada peneliti;

“Dalam perencanaan tersebut juga membahas RKJM baru nanti dijadikan RKT rencana kerja tahunan, tahun ini apa dulu yang dikerjakan targetnya apa saja dan sebagainya, terus anggarannya bagaimana RKM nya bagaimana anggarannya untuk itu bagaimana? baru tahun berikutnya ada tahapan berikutnya, dimungkinkan ada perubahan karena situasi itu kan berubah jadi tidak bisa nanti tiba tiba oh harus ada yang berubah jadi dimungkinkan rencana itu kan tidak mesti harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi garis besarnya itu seperti itu.

Hal serupa juga di juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang keiswaan, beliau menyatakan bahwa;

---

<sup>118</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 12 April 2018

“Pembahasan masalah pengadaan guru dibahas di awal tahun bersamaan dengan pembahasan masalah Rencana Kerja Madrasah, dalam pembahasan tersebut juga membahas tentang pengadaan guru atau tenaga pendidik di MAN 1 Jember ini mas di dasarkan pada azaz kebutuhan. Artinya madrasah ini jika membutuhkan guru maka akan ada pelaporan dari pihak pendidik ataupun dari tenaga kependidikan. Nah dari situ nantinya kepala sekolah akan melakukan koordinasi dengan beberapa guru yang diaanggap kompeten untuk memberikan alasan yang logis dalam pengadakan tenaga pendidik.”<sup>119</sup>

Berikut ini peneliti sertakan daftar hadir yang akan mengikuti rapat dinas dalam rangka pengedaan guru baru di MAN 1 Jember.<sup>120</sup>

**Table 4.1**

**DAFTAR HADIR RAPAT**

Nama Rapat : Rapat Dinas  
 Hari, Tanggal : Sabtu, 18 Pebruari 2017  
 Jam : 11.00  
 Tempat : Multimedia MAN 1 Jember  
 Agenda Acra : Persiapan Penerimaan Guru

No	Nama	Jabatan	TTD	Keterangan
1	Drs. Anwaruddi, M.Si	Kepala Madrasah		
2	Rina Pujiastutik, S.Pd	Waka Kesiswaan		
3	Drs. Dardiri, S.Pd, M.Pd.I	Waka Humas		
4	Dra. Rodliyah, S.Pd	Waka Sarpras		
5	M. Natsir Firdaus, S.Pd	Waka Kurikulum		
6	M. Yunus, S.Ag. M.Pd.I	Pengasuh Ma'had		
7	Baidlowi, M.Hi	Guru		

<sup>119</sup> Rina Puji Astutik, *wawancara*, Jember 12 April 2018

<sup>120</sup> Dokumen MAN 1 Jember sebagai penguat data wawancara yang telah peneliti lakukan

8	Drs. Husen Tuanaya,M.Ag	Guru		
9	Indra Rudianto	K. TU		

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara dengan beberapa informan lain untuk memperkuat data penelitian di atas. Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga dipertajam oleh pernyataan kepala tata usaha yang menyatakan bahwa;

“Dalam proses pengadaan tenaga pendidik, kami disini melakukan perencanaan yang matang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh madrasah ini mas. Dan kami melakukan koordinasi dengan kepala sekolah, para waka serta **pengendali mutu yang disini mas**. Nah dari situ nanti akan kelihatan kebutuhan apa yang diperlukan oleh madrasah, baru jika sudah jelas kebutuhannya kita akan membuat tahapan berikutnya. Seperti tes, tim penguji dan lain sebagainya.”<sup>121</sup>

Lebih lanjut kepala tata usaha MAN 1 Jember menambahkan pernyataannya;

“Dalam perencanaan tersebut dihadiri oleh kepala sekolah, waka kurikulum itukan bidangnya tentang kurikulum kemudian TU dibantu oleh pengelola kepegawaian staf TU itu. Untuk perencanaan yang ikut iya antara kepala waka-waka waka kurikulum waka sarpras disini kan ada 4 waka jadi waka kurikulum, humas, sarpras dan kesiswaan kepala tata usaha sendiri”<sup>122</sup>

Lebih lanjut indara Rudianto menyatakana kepada peneliti;

“Iya, melihat dari kebutuhan ada iya tenaga kepegawaian ini bawah tanggung jawab K.TU dan waka kurikulum dan semua itu ada analisa kebutuhan iya dan itu kan mesti selalu berubah setiap tahun tergantung

<sup>121</sup> Indra Rudiyanto, wawancara, Jember 12 April 2018

<sup>122</sup> Indra Rudiyanto, wawancara, Jember 12 April 2018



daripada jumlah siswa yang masuk maka semakin banyak siswa berarti kita semakin banyak pula butuh tenaga.”<sup>123</sup>

Hal serupa juga diungkapkan oleh ketua pengembangan madrasah yang menyatakan bahwa;

“Dalam perencanaan penambahan guru diperlukan adanya koordinasi antara kepala madrasah, kepala TU, wakil kepala madrasah (semua bidang, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan humas), hal tersebut perlu dilakukan guna memenuhi kebutuhan madrasah. Selanjutnya nanti akan ada pembahasan langkah strategis apa yang harus kita lakukan dalam pelaksanaan tersebut. Artinya perlu tidaknya dibentuk tim penguji atau tidaknya ya dibahas pada saat rapat perencanaan tersebut.”<sup>124</sup>

Berdasarkan paparan di atas analisis kebutuhan tenaga pendidik menjadi prioritas utama untuk mengetahui bagian-bagian mana saja yang diperlukan oleh MAN 1 Jember. Dengan melakukan analisis sesuai kebutuhan yang dihasilkan berdasarkan rapat dengan berbagai staf pengajar ataupun staf pengadministrasian Madrasah Alaiyah Negeri 1 Jember.

Selain analisis kebutuhan MAN 1 Jember juga melakukan pembentukan tim penguji untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang akan dilaksanakan. Tim penguji ini akan dapat melihat kemampuan peserta ketika menyampaikan materi ataupun pada saat wawancara.

Berdasarkan hal di atas kemudian peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada kepala madrasah guna mendapatkan data yang lebih akurat dan

<sup>123</sup> Indra Rudiyanto, *wawancara*, Jember 12 April 2018

<sup>124</sup> Suparno, *wawancara*, Jember 12 April 2018

dapat dipercaya. Berikut ini ulasan yang dipaparkan oleh kepala madrasah kepada peneliti ketika ditemui dirungannya. Beliau menyatakan bahwa;

“Setelah analisa kebutuhan kita lakukan baru selanjutnya kami memikirkan siapa saja tim penguji yang akan kami terjunkan pada saat ujian nantinya. Nah disini saya pribadi selaku kepala madrasah melakukan koordinasi lagi dengan para Waka untuk memilih orang-orang yang layak untuk masuk dalam tim penguji rekrutmen guru atau tenaga pendidik ini.”<sup>125</sup>

Selanjutnya peneliti melakukan penggalan data. Pernyataan kepala madrasah tersebut diperkuat oleh Bapak Suparno selaku ketua tim pengembang madrasah, beliau menyatakan bahwa;

“Kami disini melakukan pembentukan tim penguji setelah selesai melakukan konsolidasi dengan para wakil kepala madrasah. Disini kami memilih orang-orang yang layak untuk menjadi tim penguji dalam melakukan penerimaan atau rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini penting kami lakukan untuk dapatnya guru yang berkualitas dan professional dalam melaksanakan tugas nantinya.”<sup>126</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh kepala tata usaha terkait dengan perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, ia menyatakan bahwa;

“Yah kita melakukan perekrutan dengan melalui pembentukan tim penguji, ini semata-mata untuk mendapatkan guru yang berkualitas. Sebenarnya dalam perekrutan tenaga pendidik ini ada dua jalur. Yang *pertama*, yang melakukan perekrutan tersebut dari MAN 1 Sendiri dan, *kedua*, ada yang dari pusat mas. Kalau yang dari pusat kami tidak paham proses rekrutmen seperti apa. Kalau yang ada di MAN 1 insyallah kita paham seperti apa prosesnya dan pelaksanaannya. Dan yang jelas tidak ada istilah titipan dari manapun. Artinya guru yang

<sup>125</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 17 April 2018

<sup>126</sup> Suparno, *wawancara*, Jember 17 April 2018

ingin mengajar disini harus memiliki kualitas yang baik secara keilmuan maupun cara bersikap.”<sup>127</sup>

Dari paparan data di atas dapat peneliti simpulkan bahwa perencanaan pengadaan tenaga pendidik dimulai dari analisis kebutuhan di setiap awal tahun pembelajaran yang dikordinasikan oleh kepala sekolah dengan para wakil dari semua bidang dan kepala TU bahkan komite sekolah yang kemudian dilanjutkan dengan pembentukan tim penguji supaya nantinya dapat menghasilkan para calon guru yang berkualitas dan profesional.

#### **b. Pembentukan Tim Penguji Seleksi Calon Guru**

Dalam melaksanakan seleksi calon guru, sudah tentu memerlukan tim penguji. Begitu juga dengan MAN 1 Jember, dalam pelaksanaannya kepala madrasah melakukan berbagai prosedur yang harus dilakukan oleh para calon guru. Berikut ini paparan kepala MAN 1 Jember.

“Prosedur yang dilakukan oleh MAN 1 Jember sama dengan lembaga pada umumnya, para pelamar mengirimkan berkasnya ke lembaga MAN 1 Jember. Dalam melaksanakan kegiatan rekrutmen terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelamar. Pada dasarnya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar tidak jauh beda pada umumnya. Sehingga sekolah hanya perlu menambahkan beberapa persyaratan saja.”<sup>128</sup>

Dalam penerimaan berkas lamaran terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi calon guru. Jika salah satu tidak dipenuhi maka akan gugur dalam seleksi berkas lamaran karena yang dinilai adalah kelengkapannya.

Untuk pengajuan lamaran sangat mudah, calon guru mengirimkan berkas-

<sup>127</sup> Indra Rudiyanto wawancara, Jember 17 April 2018

<sup>128</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

berkas sesuai persyaratan ke sekolah melalui pos. Persyaratan adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat surat lamaran yang ditujukan kepada Tim Rekrutmen
- 2) Melampirkan curriculum vitae yang mencakup pengalaman organisasi dan pengalaman kerja
- 3) Memiliki kemampuan bahasa Inggris
- 4) Minimal lulusan sarjana sesuai bidang studi atau setara
- 5) Fotokopi ijazah terakhir dan akte kelahiran/kenal lahir
- 6) Berusia maksimal 30 tahun pada tanggal 1 juli 2019
- 7) Pas foto terbaru ukuran 3x4 sebanyak 4 lembar.<sup>129</sup>

Persyaratan untuk rekrutmen guru di madrasah ini ditetapkan sendiri oleh sekolah. Seperti yang dijelaskan oleh bapak kepala madrasah bahwa, persyaratan ditetapkan sendiri oleh sekolah, kecuali untuk tes CPNS guru mengikuti persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah.<sup>130</sup> Demi memperoleh guru yang berkualitas, sekolah berani menetapkan standar kualitas pengajar yang tinggi. Hal ini seimbang dengan input siswanya yang sudah sangat baik. Dikatakan baik karena penyeleksian siswanya sendiri sangat ketat. Jika tidak diimbangi guru yang baik maka pendidikan siswanya bukannya semakin meningkat justru akan semakin menurun. Kepala madrasah menegaskan, persyaratan yang paling utama dalam merekrut guru adalah kemampuan

---

<sup>129</sup> Dokumen MAN 1 Jember

<sup>130</sup> Observasi 17 April 2018

akademiknya, karena tingkat kecerdasan guru di ukur dari kemampuan akademiknya. Guru yang akan mengajar murid-muridnya harus memiliki kemampuan tersebut karena dia akan memberikan ilmunya kepada murid-muridnya.<sup>131</sup> Meskipun persyaratan yang utama adalah intelegensianya namun semua ranah kompetensi guru harus dimiliki.

Guna memperkuat data wawancara berikut ini peneliti sertakan tim yang diusung oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember untuk melakukan pengujian kemampuan kepada para calon guru atau pendidikan di MAN 1 Jember.

**Tabel 4.2**

Data tim Penguji Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 JEMBER<sup>132</sup>

No	Nama	NIP	Jabatan	Kompetensi
1	Drs. M. Husain Tuanaya	196303121991031004	Guru Madya	Pengetahuan SKI
2	Drs. Agus Suyatno	196508051994031003	Guru Madya	Kepribadian
3	Drs. Suparno	196308111994031003	Guru Madya	Bhs Inggris
4	Drs. Khusnul Huda	196510062001121001	Guru muda	Bhs Arab
5	Yunus, S.Ag	197304032005011003	Guru muda	Qurdis
6	Baidlowi., M.HI	-	GBPNS	Fiqih
7	Muhammad Haidlor, Lc	-	GBPNS	Kitab Kuning

<sup>131</sup> Observasi 17 April 2018

<sup>132</sup> Dokumen MAN 1 Jember

Dalam setiap kegiatan dilembaga pendidikan, diperlukan peran serta dewan guru untuk memperlancar kegiatan organisasi. Hal tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik. Tidak mungkin tugas madrasah hanya dibebankan kepada kepala madrasah saja, perlu banyak pikiran dalam rangka mensukseskan visi dan misi organisasi madrasah.

Berikut ini paparan kepala MAN 1 dalam melakukan penyeleksian calon guru baru.

“Yang jelas tidak mungkin saya berkerja sendiri mas, saya harus mengajak guru-guru yang lain untuk membantu saya dalam pelaksanaan rekrutmen ini. Semisal tim penguji, saya secara pribadi butuh guru yang memiliki kompetensi di dalamnya. Kan tidak mungkin saya berkerja sendiri dalam hal ini. Saya pikir dengan banyak pendapat akan banyak pula memberikan masukan yang membangun terhadap pelaksanaan rekrutmen ini nantinya.”<sup>133</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, ketika ditemui di ruang kerjanya. Beliau menyatakan bahwa;

“Ya kepala madrasah tidak bekerja sendiri mas, karena madrasah ibarat permainan sepak bola, jika ingin mendapatkan hasil yang maksimal dan optimal maka perlu adanya kerja sama tim. Nah dengan kerja sama tim inilah nantinya akan mempermudah kerja kepala madrasah. Kan enak kalau kita memiliki kontribusi dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah ini. Dan tentunya apa yang kita lakukan akan dicatat sebagai amal ibadah oleh yang kuasa, yang penting ikhlas dalam melaksanakannya”.<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

<sup>134</sup> Dardiri, wawancara, Jember 17 April 2018

Pernyataan yang hampir sama juga diungkapkan oleh salah satu tim penguji calon guru MAN 1 Jember, ketika ditemui di halaman kelas pasca mengajar. Beliau menyatakan bahwa;

“Kepala madrasah disini sering kali melibatkan guru dala setiap kegiatan madrasah. Saya juga pernah dilibatkan sebagai penguji guru yang akan mengajar di sini mas. Saya pikir kenapa harus melibatkan banyak guru. Hal dikarenakan MAN 1 Jember ini kan luas sekupnya mas jadi tidak dapat diselesaikan oleh kepala madrasah secara sendirian diperlukan para waka-waka dan guru yang lain untuk menjalankan program kerjanya mas”.<sup>135</sup>

Dalam pengamatan peneliti setiap kali kepala MAN 1 Jember akan melaksanakan program kerjanya, selalu melibatkan para wakil-wakilnya dan guru dalam melaksanakan program kerja yang telah disepakati bersama.<sup>136</sup> Besar dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada kecakapan manajernya dalam memfungsikan para guru dan karyawannya dalam setiap kegiatan lembaga pendidikan. Untuk memperkuat data keterlibatan guru dapat dilihat di tabel 4.1 dan 4.2 di atas yang telah disajikan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, (1) melakukan analisis kebutuhan (2) adanya keterlibatan para guru dan karyawan sebagai tim penguji, (3) pembentukan tim penguji untuk melakukan uji coba kemampuan para calon guru yang akan menjadi tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember.

<sup>135</sup> Baidlowi, *wawancara*, Jember 17 April 2018

<sup>136</sup> Observasi pada 18 April 2018

## **2. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

Setelah melakukan perencanaan tentu harus ada aksi nyata untuk mewujudkan apa yang telah menjadi pembahasan. Dalam dunia organisasi pendidikan pelaksanaan menjadi satu bentuk pengejawantahan terhadap apa yang telah disepakati oleh para stakeholder atau staf pendidikan dalam organisasi persekolahan. Pun demikian halnya dengan MAN 1 Jember, setelah pembahasan perencanaan perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dianggap sudah matang maka langkah selanjutnya adalah aksi atau pelaksanaan.

### **a) Pelaksanaan Rekrutmen**

Setelah perencanaan dilakukan, MAN 1 Jember melakukan penyebaran informasi kepada masyarakat secara luas melalui berbagai media yang bisa dimanfaatkan. Dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 Jember, dilaksanakan dengan melalui pemberian informasi tes dan penataran yang dilakukan oleh pihak MAN 1 Jember sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah. Beliau menyatakan bahwa;

“Rekrutmen tenaga pendidik itu kita hanya mencari kalau kita kurang kalau kita butuh yang berdasarkan analisa kebutuhan, kan ada analisa kebutuhan tenaga baik tenaga pendidik di guru maupun tenaga kependidikan di kantor itu ada analisa kebutuhan, kalau tenaga kependidikan nanti itu ada analisa beban kerja, beban pekerjaan se MAN 1 itu ada berapa kintal misalkan sepuluh kintal sedangkan satu kintal itu harus satu orang berarti kan butuh sepuluh nah itu baru, sedangkan disini ada Cuma delapan berarti kita nyarik dua, guru juga begitu setiap guru itu minimal kan 24 jam masing-masing mata



pelajaran, disini ada berapa jam misalkan ada 24 jam kok gurunya Cuma ada lima berarti kita kurang lima lagi.”<sup>137</sup>

Informasi mengenai adanya lowongan suatu jabatan disampaikan melalui pengumuman atau pemberitahuan. Tujuannya untuk menyampaikan informasi seluas-luasnya dan mendapat pelamar yang sebanyak-banyaknya. Pengumuman disiapkan setelah menetapkan tahap perencanaan. Jangka waktu yang dibutuhkan untuk menginformasikan adanya lowongan antara satu sampai dua minggu.

Adapun sumber yang digunakan oleh madrasah ini dijelaskan oleh bapak Anwaruddin, bahwa;

“Sumber yang dimanfaatkan panitia dalam mendapatkan guru baru yaitu lebih ke eksternal. Rekrutmen disini terbuka, terbuka itu bisa diikuti oleh semua orang yang berkompeten, karena guru yang memiliki kompetensi baik akan menjadikan madrasah ini menjadi lebih baik kedepan”<sup>138</sup>

“Bapak Anwaruddin menjelaskan bahwa cara sekolah menginformasikan kepada pelamar dapat melalui website, surat resmi sekolah, mading, MLM (*multi level marketing*) yakni dari mulut ke mulut bahwa ada lowongan guru tertentu. Meskipun demikian metode MLM hanya sebagai penyampaian informasi, mengenai diterima atau tidaknya tergantung pada hasil akhirnya. Publikasi lewat eksternal lebih luas artinya pendaftar yang mendengar dan mengetahui juga lebih luas. Termasuk kita juga memberikan informasi ke perguruan tinggi seperti di UNEJ, IAIN, UIN dan lain-lain”.<sup>139</sup>

Dijelaskan juga wakil kepala madrasah bidang kurikulum, beliau menyatakan bahwa;

<sup>137</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

<sup>138</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

<sup>139</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

“Sumber informasi yang dimanfaatkan oleh sekolah fifty-fifty (internal dan eksternal). Alasan menggunakan sumber internal yaitu dapat memegang orang yang merekomendasikan. Kalau sumber eksternal alasannya adalah orang disini terbatas jadi mau tidak mau harus dari luar, siapa tahu dari eksternal itu juga banyak yang unggul.”<sup>140</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Alumni MAN 1 Jember, ketika ditemui oleh peneliti di rumahnya. Ia menyatakan bahwa;

“Saya mendapatkan informasi tentang penerimaan guru melalui salah satu guru MAN 1 Jember sendiri, kemudian saya persiapkan persyaratannya untuk mendaftarkan. Namun saya tidak diterima meskipun alumni. Yah mungkin belum rejekinya mas, dan mungkin yang diterima lebih berkualitas dari saya mas”.<sup>141</sup>

Dijelaskan juga oleh ibu Feni sebagai seorang guru yang pernah melamar di sekolah ini bahwa informasi yang ia peroleh adalah, dari pamphlet atau internet.

“Setelah saya cari-cari akhirnya dapat. Ketika saya membaca informasi dari pamphlet tersebut. Teman saya juga sudah memberitahu sebelumnya bahwa ada lowongan di IC.<sup>142</sup> Ditambahkan penjelasan dari bapak Agus Arifandi mengenai informasi adanya lowongan yaitu, Sms dari teman bahwa ada rekrutmen disini, lalu saya coba lihat internet ternyata ada juga”.<sup>143</sup>

Pihak sekolah memanfaatkan berbagai sumber baik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuannya. Tidak masalah sumber yang diperoleh dari mana yang terpenting adalah pelamar tersebut sesuai dengan kualifikasi yang di butuhkan sekolah. Sehingga baik sumber dari dalam atau dari luar harus

<sup>140</sup> Natsir Firdaus, *wawancara*, Jember 17 April 2018

<sup>141</sup> Musrifah Hamid, *Wawancara*, Jember 20 April 2018

<sup>142</sup> Penjelasan tambahan dari ibu Feni selaku tenaga kependidikan MAN 1 Jember

<sup>143</sup> Agus Arifandi, *wawancara*, Jember 17 April 2018

melaksanakan tes yang diselenggarakan oleh tim rekrutmen dan sekolah tidak menerima guru mutasi untuk mengajar.<sup>144</sup>

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber yang sering digunakan oleh pihak sekolah adalah sumber eksternal. Berdasarkan hasil akhir rekrutmen, mayoritas guru yang diterima adalah guru yang berasal dari sumber eksternal, yaitu dari luar. Hal tersebut berdasarkan kemampuan seorang guru yang di uji oleh berbagai tes. Hal-hal yang terkait dengan pemberitahuan adanya lowongan penerimaan tenaga pendidik baru disampaikan oleh sekolah secepat mungkin melalui website, surat resmi sekolah, mading dan media sosial yang lain bahkan melalui perorangan.

#### **b) Pelaksanaan Seleksi (Penempatan)**

Dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan maka MAN 1 Jember mengadakan seleksi dengan sangat selektif yang mana seleksi itu adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi, sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala Madrasah:

“Kalau seleksi nanti ada tes, disini ada dua cara yang pertama yaitu berdasarkan seleksi secara terstruktur, sesuai dengan prosedur yang yang dibuat oleh tim penguji, yang kedua yaitu langsung saya terima dulu secara kontrak selama satu tahun, kalau saya butuh anak-anak itu sholat maka saya harus mencari guru yang bisa sholat, terus anak-anak

---

<sup>144</sup> Observasi pada 10 April 2018

harus bisa membaca Alquran dengan baik dan benar maka otomatis saya harus mencari guru yang bisa membaca alquran dengan baik dan benar, tesnya itu tidak bisa Cuma dalam waktu satu hari dua hari, kalau yang langsung itu biasanya sebelum tes saya mintain tolong untuk jadi murabbi dima'had selama enam bulan kalau mereka betah ya lanjut untuk tes berikutnya karna sekarang guru di MAN itu harus melalui atau alumni ma'had dulu semua.”<sup>145</sup>

Pernyataan kepala madrasah juga ditambahkan dan diperkuat oleh pernyataan kepala Tata Usaha MAN 1 Jember, ketika ditemui diruang kerjanya, beliau menyatakan bahwa;

“Ada dua sistem seleksi ada yang non seleksi dan ada yang secara seleksi, kalau seleksi itu kita memang ada tim nanti mulai dari pimpinan kepala kemudian kepala TU anggotanya dan waka-waka terus kemudian kaitannya dengan bidang study kalau misalkan guru matematika maka salah satu guru senior matematika itu ikut andil dalam tim menyeleksi dewan guru itu nah itu kalau seleksi, kalau non seleksi itu bisa nati dilihat dari prestasinya iya dari lampiran-lampiran permohonannya yang bersangkutan itu kan harus dilihat dia itu berpretasi dibidang apa kalau kiranya ada linear dengan kebutuhan madarasah itu dia direkrut jadi memang dipandang apa iyo segera harus ada tenaga itu jadi direkrut iya itu yang diseleksi gitu.”<sup>146</sup>

Lebih lanjut Indra Rudiyanto menambahkan pemaparannya.

“Dan itu biasanya ndak semerta-merta mengajukan permohonan dan kami banyak itu permohonan lamaran pekerjaan dilihat dari sana yang terbaik, dari permohonan yang masuk sekian orang ternyata dilihat dari kebutuhan sesuai dengan kebutuhan kita itu dilihat juga dari ijazahnya dia lulusan dari perguruan tinggi mana nah itu kan jugak pertimbangan, kemudian IP nya terus pengalaman selama ini dia punya pengalaman apa nah itu yang kita hubungi yang kita panggil untuk wawancara itu kalau langsung jadi tidak melalui tes”.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 17 April 2018

<sup>146</sup> Indra Rudiyanto, wawancara, Jember 18 April 2018

<sup>147</sup> Indra Rudiyanto wawancara, Jember 18 April 2018

Terkait dengan pernyataan di atas Rina Pujiastutik selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga memaparkan, ketika ditemui dirung kerjanyan. Ia menyatakan bahwa;

“Dulu sebelum kepala madrasah ini datang ke MAN 1 ini, pelaksanaan seleksi dilakukan dengan berbagai macam tes. Diantaranya tes menulis, membaca Alqur’an peraktek mengajar. Namun saat ini ada tambahan bagi calon guru yang akan mengajar disini, yaitu pendadaran atau pengabdian selama satu tahun di MAN PK (ma’had). Dan saya pikir hal ini juga bagus untuk mengetahui kemampuan dan keseriusan para calon tenaga pendidik yang akan mengajar di MAN 1 Jember ini mas.”<sup>148</sup>

Berdasarkan paparan data di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan seleksi yang ada di MAN 1 Jember yaitu menggunakan dua cara yakni dengan cara tes sesuai prosedur dan peraturan yang ada di dalam seleksi yang dibuat oleh tim penguji, dan dengan cara langsung tanpa tes sesuai dengan peluang yang ada, semua itu dilakukan semata-mata untuk meningkatkan profesionalisme guru.

### c) Pelaksanaan Orientasi (Pengenalan)

Untuk mempermudah para calon guru di MAN 1 Jember dalam melaksanakan tugas-tugasnya maka diadakan orientasi mengenai aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, agar nantinya mulai berfungsi secara efektif dan nyaman dengan pekerjaan barunya. Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap organisasi, baik tentang fungsi yang ada, tugas-tugas dan orang-orang yang

<sup>148</sup> Rina Pujiastutik, wawancara, Jember 20 April 2018

bersangkutan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara, beliau menyatakan bahwa:

Calon guru yang sudah lolos seleksi saya terima dulu secara kontrak selama satu tahun tapi saya tempatkan di ma'had dulu istilahnya disana itu pendadaran karna MAN itu sekolah berciri khas islam bukan SMA, karna berciri khas islam itu yang paling sederhana anaknya itu sholat, tatakramanya budipekrtinya ya budipekertti islam, ya kalau ciri khas islam terus bisa ngaji, kalau ciri khas islamnya itu tidak boleh tidak harus Nampak kalau tidak Nampak itu bkan MAN namanya tapi SMA,<sup>149</sup>

Selanjutnya kepala sekolah menegaskan:

Jadi calon guru disini saya maintain tolong untuk jadi murabbi dima'had selama enam bulan kalau mereka betah ya lanjut untuk tes berikutnya karna sekarang guru di MAN itu harus melalui atau alumni ma'had dulu semua, lek nengkono wes gellem tange jam setengah papat turuni jam sepuluh benggi gellem didik arek sholat tahajjud sholat berjama'ah yo baru melebbuh merene lek gurung merono yo gak lulus disana ya tidak akan kesini kecuali situasi emergensi tuk guru umum seperti matematika, fisika, kimia, dan rencana untuk kedepan akan diberlakukan untuk semua guru bidang studi harus melalui ma'had dulu.<sup>150</sup>

Guna untuk mendalami informasi tersebut peneliti, melakukan wawancara kepada bapak Baidlowi selaku dewan penguji calon guru yang akan mengajar di MAN 1 Jember. Beliau menyatakan bahwa;

“Secara pribadi saya sepakat dengan apa yang dilakukan kepala madrasah ini. Dengan adanya program pengabdian selama setahun di ma'had atau MAN PK, maka akan memungkinkan dan mempermudah calon guru untuk melakukan interaksi dengan para siswa. Jika mereka sudah mampu berinteraksi dengan para siswa maka tidak menutup kemungkinan guru tersebut tidak akan canggung lagi. Hal ini juga sebagai ujian, lulus dan tidaknya juga bergantung pada perilaku guru

<sup>149</sup> Anwaruruddin, wawancara, jember 18 April 2018

<sup>150</sup> Anwaruruddin, wawancara, jember 18 April 2018

selama berinteraksi dengan siswa. Kalau hasilnya bagus bisa saja oleh sekolah akan diambil sebagai huru di MAN 1 Jember ini mas.”<sup>151</sup>

Selanjutnya peneliti melakukan pengamatan, dalam pelaksanaan calon guru tinggal di asrama MAN PK, selama 24 jam mereka melakukan pengawasan kepada siswa mulai dari jam 03.00 sampai jam 22.00. ini dilakukan secara terus menerus dalam kehidupan sehari-hari.<sup>152</sup> Berikut ini peneliti sertakan agenda kegiatan MAN PK di MAN 1 Jember, sebagai penguat data yang telah dipaparkan.

**Tabel 4.3**

Jadwal Kegiatan MAN PK MAN 1 Jember.<sup>153</sup>

Hari	Waktu	Kegiatan
Jum'at	19.45 – 21.15	Latihan pidato Bahasa Arab dan Bahasa Inggris
Ahad	05.00 – 06.30	Kerja bakti/Ro'an
	06.30 – 08.00	Olah raga

**Tabel 4.4**  
**Jadwal Kegiatan Harian**

Waktu	Kegiatan/Materi
03.30 - 04.45	Qiyamul laili, subuh berjama'ah, kultum
04.45 – 05.30	Kajian Ma'had
05.30 – 06.30	Mandi, makan, persiapan sekolah

<sup>151</sup> Baidlowi, *wawancara*, Jember 20 April 2018

<sup>152</sup> Observasi 18 April 2018

<sup>153</sup> Dokumen MAN 1 Jember

06.30 – 15.00	Pembelajaran di Madrasah
15.15 – 16.30	Istirahat, ekstrakurikuler, kegiatan mandiri
16.30 – 17.30	Makan, bersih diri/persiapan ke masjid
17.30 – 18.15	Sholat magrib dan baca Al-Qur'an klasikal
18.15 – 19.30	Kajian Ma'had dan sholat isya' berjama'ah
19.30 – 19.45	Persiapan belajar terbimbing
19.45 – 21.15	Berlajar terbimbing
21.15 – 22.00	Kegiatan mandiri
22.00 – 03.30	Istirahat

Berdasarkan data tersebut kemudian peneliti melakukan wawancara dengan salah satu calon guru yang di training di MAN PK. Ia menyatakan bahwa;

“Saya disini sebagai calon guru di MAN 1 ini mas, secara pribadi awalnya terasa berat mas. Namun jika dijalani dengan ikhlas maka akan terasa mudah dan menyenangkan mas. Yah intinya harus sabar, dalam menjalani tugas ini. Lagi pula saya sudah terbiasa dulu sewaktu dipondok bangun jam 03.00. Cuma bedanya kalau sekarang ada yang saya awasi yakni siswa MAN 1 Jember sendiri. Yang jelas biar tidak terasa berat harus diniati ibadah”<sup>154</sup>

Pada saat yang bersamaan kebetulan peneliti tinggal sementara di MAN PK untuk mengetahui aktivitas pengajar yang ada di MAN PK tersebut. Para murobbi dan siswa melakukan aktivitas sejak jam 03.00 pagi dengan melaksanakan sholat tahajud sambil sambil menunggu adzan subuh

<sup>154</sup> Masruri, wawancara, Jember 25 April 2018



dan melakukan sholat berjamaah bersama.<sup>155</sup> Adapun beberapa nama-nama calon guru MAN 1 Jember yang menjalani masa-masa training ada di lampiran.

#### **d) Pelaksanaan Pelatihan (Pembinaan)**

Sistem pelayanan dalam suatu persekolahan harus mengedepankan pada kebutuhan pelanggan dalam hal ini pelanggan adalah siswa. Untuk memberikan pelayanan terbaik maka diperlukan adanya pembinaan terhadap guru untuk menambahkan sikap profesionalismenya. Pun demikian halnya dengan guru yang baru saja diterima sebagai tenaga pengajar atau pendidik di MAN 1 Jember. Pembinaan yang baik akan melahirkan output yang dapat diandalkan, artinya para siswa dapat kuliah di perguruan tinggi yang menjadi favorit siswa. Menurut pendapat dan pemaparan dari kepala MAN 1 Jember, pembinaan kepada guru sangat penting, berikut ini ulasannya.

“Ya tugas kita sebagai pimpinan harus memberikan pembinaan kepada semua guru tidak hanya guru baru saja. Karena menurut saya pembinaan itu sangat penting diberikan kepada guru, terutama kepada guru baru. Kita ajari mereka tentang bagaimana caranya membuat perangkat pembelajaran. Karena begini mas, saya berasumsi bahwa setiap orang itu memiliki kekurangan sehingga perlu dilakukan pembinaan yang dapat memberikan ilmu baru kepada pendidik yang baru diterima di madrasah ini mas”.<sup>156</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan yang menyatakan bahwa:

---

<sup>155</sup> Observasi 2 Mei 2018

<sup>156</sup> Anwaruddin, wawancara, Jember 1 Mei 2018

“Pembinaan itu penting kita lakukan mas, apalagi kepada guru yang baru diterima di madrasah ini. Kalau saya boleh mengibaratkan, mereka kan masuk kesini seperti pendaki gunung pemula yang tersesat ditengah tebing yang terjal, artinya diperlukan adanya pendampingan yang dilakukan oleh orang yang telah memiliki pengalaman untuk mengarahkan langkah mereka (guru baru) agar mereka tidak tersesat dan tidak salah dalam menjalankan tugasnya. Nah disinilah peran guru senior, kepala madrasah dan para waka-waka untuk memberikan arahan arahan yang tepat agar tujuan dari mencerdaskan kehidupan bangsa dapat tercapai secara maksimal dan optimal”.<sup>157</sup>

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh wakila kepala madrasah bidang kurikulum, beliau menyatakan bahwa;

“Secara pribadi saya sering kali membantu guru, khususnya guru baru. Biar bagaimanapun mereka adalah parner kerja saya. Misalkan mereka harus membuat RPP, silabus, prota dan promes, maka saya harus mendampingi mengarahkan para guru untuk membuat perngkat tersebut agar peruses pembalajarannya dapat sistematis dan terarah”.<sup>158</sup>

Berdasarkan data wawancara di atas, selanjutnya dilakukan pengamatan atau observasi guna memastikan apa yang yang disampaikan oleh para narasumber. Dari pengamatan yang dilakukan dilapangan, guru senior yang ada di MAN 1 Jember memberikan arahan dan pendampingan kepada guru yang baru saja diterima oleh pihak madrasah.<sup>159</sup> Dengan adanya pembinaan dan pendampingan akan memberikan kesan yang baik kepada guru baru. Dan yang terpenting adalah melatih rasa profesional dan kerjasama dalam satu tim.

<sup>157</sup> Rina Pujiastuti, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018

<sup>158</sup> Moh. Natsir Firdaus, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018

<sup>159</sup> Observasi 1 Mei 2018

#### e) Pelaksanaan Penilaian kinerja dan Jenjang Karir

Salah satu wadah yang dapat meningkatkan sumber daya manusia adalah pendidikan. Sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan. Pada tempatnyalah kualitas sumber daya manusia ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan dilandasi dengan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Sebagai tenaga profesional, keberlanjutan jenjang karir menjadi prioritas yang diutamakan. Karir guru adalah kemajuan dan perkembangan yang dicapai guru dalam profesi keguruan. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas. Dengan meningkatnya kompetensi dan kerja guru dalam pembelajaran akan mempengaruhi pada mutu pembelajaran, sehingga apabila karir guru itu baik maka akan berdampak baik pula pada mutu pembelajaran.

Terkait dengan jenjang karir guru di MAN 1 Jember, berikut ini paparan dari kepala madrasah;

“Kami terus melakukan upaya dengan mendorong dan memberikan motivasi kepada guru untuk terus mengembangkan karirnya. Misalnya dengan cara ikut seminar, workshop, pelatihan ataupun melanjutkan study lagi atau kuliah ke jenjang yang lebih tinggi. Saya pikir ini akan berpengaruh besar terhadap perkembangan karir guru itu sendiri. Nilai positifnya secara finansial akan bertambah, dan yang tidak kalah

pentingnya adalah kompetensi dan profesionalismenya akan bertambah mas”.<sup>160</sup>

Serupa dengan apa yang disampaikan oleh Agus Arifandi, selaku guru mata pelajaran Aqidah Akhlaq, saat ditemui di kantin madrasah, ia menyatakan bahwa;

“Kepala terus mengupayakan para personelnnya untuk terus mengembangkan potensi yang dimilikinya oleh setiap guru, artinya pengembangan karir guru harus diutamakan, dengan mengikutsertakan dalam pelatihan, seminar bahkan melanjutkan keperguruan tinggi. Kalau saya pribadi melanjutkan study saya keperguruan tinggi mas, saya melanjutkan S2 pada tahun 2015 saya lulusnya dari S2. Dan disini juga sudah banyak guru yang sudah S2.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan dulapangan, memang di MAN 1 Jember banyak yang sudah menempuh jenjang Strata 2.<sup>161</sup> Hal tersebut akan menambah pengembangan karir guru itu sendiri. Untuk lebih jelasnya bisa cek pada data guru di table (4.2 dan 4.3) sebagai penguat data penelitian ini.

Berdasarkan paparan data di atas, kepala madrasah terus memberikan dorongan kepada para guru yang ada di MAN 1 Jember untuk mengikuti berbagai kegiatan yang berkaitan dengan perkembangan karir guru, dengan mengikuti pelatihan, workshop, seminar, PPG bahkan melanjutkan kejenjang atau study yang lebih tinggi atau S2 dan S3.

<sup>160</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018

<sup>161</sup> Observasi pada 2 Mei 2018

#### f) Pelaksanaan Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Berikut ini paparan dari kepala MAN 1 Jember yang menyatakan bahwa;

“Ini kan masuk dalam ranah manajemen personalia toh mas. Dalam manajemen personalia penentuan sikap kompensasi merupakan salah satu fungsi yang sangat penting bagi lembaga maupun karyawan tentunya mengharapkan kompensasi yang layak diterima sesuai dengan kebutuhan dan apa yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan terhadap sekolah ini.”<sup>162</sup>

Hal serupa juga diungkapkan oleh bendahara MAN 1 Jember, beliau menyatakan bahwa:

“Kompensasi ini kan berkaitan dengan gaji mas, di madrasah ini kompensasi yang diberikan kepada guru atau karyawan, yang pertama berdasarkan kinerja, yang kedua berdasarkan prestasi yang dimiliki guru atau karyawan itu. Yah kalau ada yang guru yang berprestasi dalam hal apapun maka kita akan melakukan koordinasi dengan kepala madrasah untuk memberikan haknya kepada yang bersangkutan, dan saya pikir ini akan berdampak positif terhadap guru yang lain memiliki motivasi yang sama mas”<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018

<sup>163</sup> Lusiana, *wawancara*, Jember 2 Mei 2018

Pernyataan yang hampir sama juga diungkapkan oleh kepala tata usaha

MAN 1 Jember, beliau menyatakan bahwa;

“Terkait dengan kompensasi, kami memberikan kompensasi langsung berupa gaji, karena gaji merupakan hak mereka dan itu sesuai dengan kemampuan dan kepetensi yang dimiliki oleh guru. Yang kedua ada yang berupa upah atau jerih payah. Hal ini dimaksudkan agar guru yang sedang menjalankan tugas semakin termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan yang ditargetkan oleh lembaga pendidikan dan organisasi yang ada di sini mas.”<sup>164</sup>

Guna mendapatkan informasi lebih mendalam, kemudian dilakukan wawancara dengan salah satu guru yang ada di MAN 1 Jember, beliau menyatakan bahwa;

“Yang jelas dalam masalah kompensasi, yang memiliki kebijakan seutuhnya adalah pihak kepala, kepala tata usaha dan bendahara. Memang kalau masalah kompensasi saya hanya melihat di madrasah ini disesuaikan dengan kinerja guru, yang pertama berdasarkan gaji, artinya sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh guru, selanjutnya ada upah mas, ini disesuaikan dengan prestasi atau pengabdian guru yang ada disini mas.”<sup>165</sup>

Untuk bentuk kompensasinya masih berupa kompensasi tunggal sebagaimana yang di ungkapkan oleh salah satu guru:

“Kalau bentuk kompensasiya selama ini yang saya terima setiap bulan hanya berupa uang saja mas yang setiap awal bulan sudah secara otomatis masuk ke rekening saya, kalau untuk kompensasi yang lain masih dalam proses katanya mas, memang sudah lama sih hal itu di janjikan, yang seperti BPJS kesehatan saja sampek saat ini masih belum terrealisasi, jadi hanya masih dalam bentuk janji untuk kompensasi yang lain mas”.<sup>166</sup>

<sup>164</sup> Indra Rudiyanto, wawancara, Jember 2 Mei 2018

<sup>165</sup> Agus Arifandi, wawancara, Jember 2 Mei 2018

<sup>166</sup> Agus Arifandi, wawancara, Jember 2 Mei 2018

Berdasarkan penjelasan di atas diperkuat oleh data rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah yang telah diberlakukan di MAN 1 Jember. Berikut ini dipaparkan RAPBM MAN 1 Jember. Data terlampir di halaman lampiran.

**g) Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja**

Sistem persekolahan tidak selamanya mengalami kesehatan dalam menjalankan aktivitasnya. Pergeseran dan ketidak disiplin personel menjadi satu hal yang harus diantisipasi dan diperhatikan oleh pihak madrasah. Baik dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada disiplin dan tanggung jawab seluruh *stakeholder* yang memiliki peran didalamnya. Demikian halnya dengan MAN 1 Jember, pihaknya berupaya untuk menjadikan iklim budaya organisasi dinamis dan harmonis antar satu guru dengan guru lainnya. Disinilah peran kepala madrasah harus memiliki teladan dalam hal menjaga keharmonisan antar personel dengan personel lainnya.

Berkaitan dengan pemecatan guru yang tidak sejalan dengan visi, misi dan tujuan madrasah, tidak asal main pecat saja. Ada prosedur yang harus dilakukan oleh pihak madrasah agar tidak terjadi yang namanya saling menyalahkan antar kepala madrasah sebagai pengambil keputusan dan pihak terkait yang harus di pindahkan atau dikeluarkan oleh pihak madrasah. Berikut ini pemaparan dari kepala MAN 1 Jember, Ia menyatakan bahwa;

“Saya secara pribadi tidak lantas melakukan pemecatan terhadap karyawan atau guru yang melakukan kesalahan, kita melakukan kajian terlebih dahulu dengan pihak-pihak terkait seperti waka, komite dan guru. Karena biar bagaimanapun pendapat orang banyak itu akan lebih baik dalam mengambil keputusan. Ada banyak hal yang harus kita pikirkan ketika kita melakukan pemecatan, pertama yang harus dipikirkan adalah sebesar apa kesalahan yang telah dilakukan oleh guru tersebut? kedua, kita juga harus memikirkan masa depannya (anak dan istrinya). Nah jangan sampai kita melakukan kesalahan yang fatal, jika misalkan bisa kita bina ya kita arahkan agar menjadi lebih baik mas”.<sup>167</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan kepala tata usaha, Indra Rudiyanto menyatakan bahwa;

“Kalau saya secara pribadi, jika ada semacam pemecatan terhadap guru, diperlukan kajian yang mendalam. Karena saya pikir hal ini kecermatan dan ketetapan dalam mengatasi masalah seperti ini. Tentunya kami sebagai pihak pengelola lembaga tidak ingin melakukan pemecatan secara sepihak, ada banyak pihak yang semestinya dilibatkan, seperti guru senior guru, waka-waka bahkan komitepun kita ajak untuk duduk bersama jika memang pemecatan itu dianggap penting dan perlu dilakukan”. Pada hakikatnya pemecatan itu tidak hanya kita yang melakukan, bergantung pada instansi di atas kami, lembaga kita kan ada dibawah naungan kemenag. Nah terkadang yang melakukan pemecatan ataupun mutasi (pemindahan) guru itu adalah pihak kemenag, kalau seperti ini kejadianya kami tidak ikut campur, karena itu adalah kebijakan instansi di atas kami mas”.<sup>168</sup>

Guna mencari informasi yang lebih akurat, dilakukan wawancara dengan beberpa guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember yang telah dipindahkan ke lembaga lain. Ia menyatakan bahwa;

“Pemutasian saya dari MAN 1 Jember bukan karena kesalahan saya pribadi tapi dikarnakan atas dasar regulasi dari pusat yang harus kita patuhi sebagai abdi Negara, karena pemutasian merupakan kewajiban perintah yang harus dilakukan secara lapang dan professional. Walau

<sup>167</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018

<sup>168</sup> Indra Rudiyanto, *wawancara*, Jember 1 Mei 2018



pun sejatinya berat meninggalkan lembaga ini mas, yak arena saya disini sudah 34 tahun, sehingga semua guru serasa seperti keluarga yang saling menguatkan antar satu dengan lainnya”.<sup>169</sup>

Pernyataan pak Edy selaku guru olahraga yang saat ini mengajar di SMK Negeri 4 Jember, juga diperkuat oleh Febri Hidayati yang dihubungi melalui via telp, yang saat ini menjadi tenaga pengajar di SMK 8 Jember, ia menyatakan bahwa;

“Saat saya pertama kali mendengar dan mendapatkan surat pemindahan tugas, sekira tahun pertengahan bulan September 2016, yah jelas terkejutlah mas, awalnya sih tidak menerima keputusan tersebut, namun apalah daya ini kan kebijakan dari pusat, maka apapun keputusanya harus kami terima. Ini kan juga bagian dari profesionalisme guru, artinya guru harus siap ditempatkan dimanapu, karena ini merupakan tugas institusi yang harus dilakukan dan dijalankan sepenuh hati. Pasti semua ada hikmahnya, dan Alhamdulillah saya juga memiliki teman baru lagi”.<sup>170</sup>

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa, pertama, pemecatan atau pemutasian yang dilakukan oleh pihak MAN 1 Jember dilakukan dengan cara kekeluargaan agar tidak terjadi perselisihan antar kepala madrasah dengan guru yang bersangkutan, kedua pemutasian yang pernah terjadi di MAN 1 Jember dilakukan oleh instansi yang berada di atas MAN 1 Jember, dan itu merupakan tugas instansi yang harus dilakukan oleh guru sebagai bentuk profesionalisme dari seorang guru..

Berdasarkan paparan di atas dapat diambil garis besar basar bahwa proses pelaksanaan pengadaaaasn calon guru di MAN 1 Jember dilakukan

<sup>169</sup>Edy Purwanto, wawancara, Jember 1 Mei 2018

<sup>170</sup>Febri Hidayati, wawancara, Jember 1 Mei 2018

dengan cara pendaftaran, tes seleksi (wawancara, tes tulis, membaca kitab dan Alqur'an peraktek mengajar) dan pendadaran atau training sehingga sampai ke proses pemutusan hubungan kerja atau mutasi.

Hal itu sangat berbeda dengan guru yang sudah PNS yang mana untuk guru PNS semua dikendalikan oleh pemerintah pusat atau depag baik itu di kabupaten maupun dari pusat, sebagai mana yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara yang peneliti lakukan beliau menyampaikan bahwa:

“Untuk guru PNS kami disini tidak bisa apa-apa mas, bisanya hanya laporan setiap tahun yaitu ke Pusat melalui Emis. Untuk pemenuhannya iya terserah dari pusat kapan turunnya utusan yang penting kami sudah laporan dan menunggu jawabannya. Jadi untuk sementara memenuhi kebutuhan guru yang tidak ada madrasah menambah jam kerja guru yang ada”.<sup>171</sup>

Terkait dengan pernyataan di atas peneliti melanjutkan memperkuat data yg diperolehnya dengan mewawancarai waka kurikulum yang mana beliau menyampaikan hal yang hampir sama dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah yaitu:

“Kalau guru PNS itu biasanya setiap tahun diminta analisis beban kerja dari Kemenag Kabupaten artinya dari situ ketemu kebutuhannya berapa yang tersedia berapa, tapi kadang-kadang meskipun kita sudah laporan mengenai kebutuhan guru belum tentu ditanggapi langsung yang penting dari sini sudah setor data ke Kemenag mengenai kebutuhan guru tersebut dan untuk pemenuhan tergantung dari sana dari Kemenag Jember atau pusat”.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 02 Oktober 2018

<sup>172</sup> Natsir Firdaus, *wawancara*, Jember 02 Oktober 2018

Untuk memperkuat data-data diatas maka peneliti melanjutkan wawancara dengan kepala tata usaha yang ditemui di meja kerjanya yang mana beliau mengatakan hal yang serupa yaitu:

“Untuk guru PNS kita tidak bisa merekrut sendiri, jadi merekrutnya secara nasional yang penting setiap tahunnya kita sudah laporan ke kanwil kebutuhan guru kita berapa nanti kanwil yang akan membagi. Dan untuk memenuhi kebutuhan sementara ini kita memanfaatkan guru yang ada sambil menunggu utusan dari kanwil”.<sup>173</sup>

Jadi untuk mengantisipasi kekosongan guru di kelas Sementara untuk memenuhi kebutuhan guru tersebut Madrasah menambah jam kerja guru yang ada sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan tercover semua akan kekurangan-kekurangan guru tersebut atau bisa juga guru mapel yang lain mengajar mapel yang tidak ada gurunya.

### **3. Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

Setiap aktivitas pendidikan atau persekolahan, tentunya akan mengalami berbagai kendala yang mungkin dihadapi oleh lembaga, sehingga memerlukan strategi yang tepat dan terarah untuk mencapai tujuan visi dan misi sekolah. MAN 1 Jember merupakan lembaga bonafit yang diminati oleh banyak kalangan. Bahkan dikenal diberbagai wilayah, mulai dari Pulau Bali, Banyuwangi, Situbondo, Bondowoso, Probolinggo dan Lumajang. Dengan membludaknya minat masyarakat tersebut tentu harus diimbangi dengan kemampuan guru atau tenaga pendidik yang di MAN 1 Jember sendiri.

---

<sup>173</sup> Indra Rudiyanto wawancara, Jember 02 Oktober 2018

Melihat fenomena tersebut tentunya MAN 1 Jember perlu melakukan penambahan personel guru atau tenaga pendidik untuk mengimbangi kebutuhan siswa. Sejatinya MAN 1 Jember telah melakukan rekrutmen sebagai wujud untuk memenuhi kebutuhan siswa MAN 1 Jember, prose rekrutmen tersebut tentu kendala diberbagai lini bisa menjadi hambatan yang mungkin dapat menghambat proses dalam menjalankan amanat institusi. Berikut ini penjelasan dari kepala MAN 1 Jember terkait dengan kendala yang alami MAN 1 Jember dalam proses rekrutmen guru atau pendidik.

“Yang susah di MAN 1 Jember ini mencari guru agama, karena kalau lulusan tarbiyah menurut saya itu sebetulnya dipersiapkan untuk mengajar sekolan di SMP, SMA, tidak untuk mengajar madrasah baik MTs ataupun Aliyah, karena yang ngajar madrasah itu seharusnya lulusan murni keagamaan seperti lulusan Qurdis, fiqih, sudah spesifik. Karna latar belakang pendidikan lulusan tarbiyah itu terkadang SMP negeri SMA nya STM kuliah di tarbiyah ngajar Aliyah nanti kasian, karna nulis bismillah saja nanti kaku, kecuali pernah hidup di pesantren lain lagi ceritanya tapi kalau belajar agama Cuma di mushollah di kampung. Makanya untuk guru agama disini latar belakang pendidikan itu menjadi salah satu pertimbangan selain yang terutama kemampuannya dalam bidang agama. Makanya seharusnya yang dari MI ke MTS ke Aliyah secara spesifik.

Pernyataan agak berbeda namun substansinya sama diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum, beliau menyatakan bahwa;

“Nah kesulitannya itu memenuhi kriteria yang agak berat ini guru agama jadi betul-betul mutu yang dijaga mutu dari sisi latar belakang dari calon guru itu tidak gampang dan etos kerja ada yang bahasa inggris karena lintas minatnya banyak yang bahasa inggris maka bahasa inggris yang butuh ada alumni terekam kemaren waktu ada anak PPL UNEJ dosen pembimbingnya waktu itu kebetulan dari fakultas bahasa inggris dosen pembibing DPL nya it waktu acara serah terima itu beliau memberi sambutan bahawa ternyata alumni MAN 1 ini ada yang kuliah di Unej FKIP bahasa inggris barusan katanya jadi

lulusan terbaik sudah itu langsung dipanggil ditawari sudah jelas dia alumni sini karena butuh kita prestasinya bagus dia pernah mewakili provinsi juara 2 dia tapi etos kerjanya tetep dinilai semuanya”<sup>174</sup>

Melihat pernyataan yang agak berbeda, peneliti melihat bahwa MAN 1 Jember menginginkan kualitas yang mumpuni disegala mata pelajaran, baik pelajaran umum maupun pelajaran agama. Dengan kualitas pengajar yang mumpuni maka akan melahirkan generasi yang paham ilmu pengetahuan dan dapat mengamalkan dikemudian hari. Maka tidak heran jika kepala MAN 1 Jember menginginkan guru yang berkualitas sebagaimana yang dipaparkan di bawah ini.

“Di MAN 1 Jember ini untuk menjadi guru agama harus bisa membaca kitab kuning karna disini ada MAN PK dan literaturnya kitab gundul semua makanya saya susah mencari guru disitu dan disini butuh banyak guru GTT yang bisa baca kitab kuning itu karna yang PNS Cuma ada dua yang bisa baca kitab itu karena MANPK ini memang dipersiapkan seperti pesantren. Di MANPK ini disini kebetulan menjadi kordinator atau kepala suku dan se Indonesia Cuma ada 10 yaitu MAN 1 Jember, MAN Dennanyar, MAN Jogja, MAN Solo, MAN Kota Baru, MAN Samarinda, MAN Martapura, MAN Ciamis, MAN Makasar, MAN Batam”.<sup>175</sup>

Selain itu wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat juga memperkuat pernyataan kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, beliau menyatakan bahwa;

“Inilah yang menjadi kendala bagi kami, mencari guru yang berkualitas memang sulit. *Grade* yang diinginkan oleh kepala madrasah sangatlah tinggi, untuk guru agama sendiri harus memiliki pemahaman agama yang kuat dengan kompetensi mampu mampu membaca kitab kuning, karena basisnya MAN 1 Jember adalah

<sup>174</sup> Natsir Firdaus, *wawancara*, Jember 25 April 2018

<sup>175</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 25 April 2018

sekolah yang bernafaskan Islam maka mau tidak mau para guru agamanya harus mampu membaca kitab kuning.”<sup>176</sup>

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan memang dari segi kemampuan, guru agama miliki kualitas yang mumpuni karena mereka pernah mengenyam pendidikan pesantren sehingga hal tersebut menjadi modal utama bagi mereka untuk masuk di MAN 1 Jember.<sup>177</sup>

Selain kendala kebutuhan guru yang berkualitas di atas MAN 1 Jember juga memiliki keterbatasan dalam pengadaan guru. Setiap guru yang mengajar tentunya kesejahteraan secara financial juga harus diperhatikan oleh pihak sekolah, karena biar bagaimanapun mereka (para guru) memiliki keluarga yang wajib dinafkahi. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember. Beliau menyatakan bahwa;

“Yang menjadi kendala dalam perekrutan guru tersebut adalah kersediaan dana, artinya jika honor yang akan diberikan kepada guru itu ada maka lakukan perekrutan tapi sebaliknya jika tidak anggarannya bisa dilakukan ditahun berikutnya walaupun sangat mendesak. Mau bagaimana lagi mas, masak mereka tidak mau kita gaji, kan mereka kerja di sini. Untuk membalas jerih payahnya tersebut maka digaji mereka.”<sup>178</sup>

Hal serupa juga diungkapkan oleh kepala TU MAN 1 Jember, beliau menyatakan bahwa;

“Kendala, yang jelas begini yang menjadi pertimbangan juga kita betul-betul kurang apa tidak kalau betul-betul kurang nanti kita melihat dari anggaran tersedianya dana karena selama ini untuk yang non PNS ini ditanggng oleh DIPA oleh APBN honor nya nah itu dari APBN dan perencanaanya itu satu tahun sebelumnya nah itu satu

<sup>176</sup> Yunus, *wawancara*, Jember 25 April 2018

<sup>177</sup> Obsevasi pada 24 April 2018

<sup>178</sup> Anwaruddin, *wawancara*, Jember 29 April 2018

tahun sebelumnya untuk perencanaan pengusulan anggaran jadi gitu kita yang ada katakanlah tenaga guru dan non guru yang non PNS itu katakanlah ada 30 orang nah ini satu tahun sebelumnya kita usulkan ke pusat lewat provinsi supaya anggaran turun itu cukup untuk orang 30 itu misalkan ditengah jalan itu ada penambahan nah ini kan hanya cukup untuk orang 30 nah ini yang belum tercover oleh APBN oleh DIPA MAN 1 Jember itu di handel oleh komite kita kan punya komite jadi diambilkan dari dana komite madrasah untuk membayar tenaga baru itu yang ada penambahan ditengah jalan, yang belum tercover intinya semuanya itu iya nerima honor gitu sumbernya itu dari APBN dan non APBN itu yang tidak tercover oleh APBN itu dishonor dari komite madrasah itu”.<sup>179</sup>

Berdasarkan paparan di atas, keberadaan guru yang ada di MAN 1 Jember, penghonorannya bergantung pada APBN dan DIPA, jika dana tersebut cair maka memungkinkan untuk merekrut guru baru, semua itu disesuaikan dengan anggaran yang ada sehingga dalam pelaporannya nanti kepusat tidak akan kesulitan karena datanya sudah ada.

## **B. Temuan Penelitian**

Pada temuan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di atas, terdapat beberapa temuan penelitian di MAN 1 Jember, berikut matrik temuan data tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember.

Matrik temuan data tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember.

---

<sup>179</sup> Indra Rudiyanto wawancara, Jember 23 April 2018

**Tabel 4.5**  
**Temuan Penelitian**

No	Fokus Penelitian	Temuan Data
1.	Bagaimana perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember?	A. Analisis Kebutuhan guru B. Pembentukan tim penguji
2.	Bagaimana pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember	A. Pelaksanaan Rekrutmen B. Pelaksanaan seleksi dan penempatan C. Pelaksanaan orientasi dan pengenalan D. Pelaksanaan pelatihan dan pembinaan E. Pelaksanaan penilaian kinerja dan jenjang karir F. Pelaksanaan kompensasi G. Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja
3.	Apa saja kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember	A. Kesulitan mencari guru yang berkualitas B. Kebutuhan guru disesuaikan dengan anggaran belanja



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab IV, maka pada bab ini akan dibahas tiga hal, yaitu: *Pertama*, perencanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember. *Kedua*, pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember. *Ketiga*, kendala dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 1 Jember.

#### **A. Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember**

##### **1. Analisis Kebutuhan Guru**

MAN 1 Jember sebagai lembaga pendidikan yang bernafaskan Islam yang kaya akan peminat, tentu butuh guru untuk memenuhi kebutuhan siswa agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut tentunya harus disesuaikan dengan kebutuhan guru yang ada di MAN 1 Jember itu sendiri.

Salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya pembangunan pendidikan di Indonesia adalah ketersediaan guru yang memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas. Ketersediaan guru, yang memadai dihadapkan pada dua masalah pokok, yakni pemenuhan kebutuhan tenaga guru yang belum sesuai dengan kebutuhan daerah dan peningkatan kualitas profesional

yang belum memenuhi standar minimal. Kedua permasalahan inilah yang pada akhirnya menimbulkan terjadinya disparitas kualitas guru diberbagai daerah di tanah air.

Kebijakan-kebijakan yang ada sampai saat ini seringkali tidak seimbang untuk menjawab kedua permasalahan di atas Kebijakan itu lebih condong pada upaya peningkatan kuantitas dan bukan kualitas Misalnya, kebijakan pengadaan guru pada proyek Inpres SD/ MI pada tahun 70-an, Wajar 6 Tahun pada tahun 70-an, dan guru bantu yang pada tahun-, tahun belakangan ini diluncurkan lebih menilik pemenuhan kuantitas daripada pemenuhan kualitas.

Lembaga pendidikan SMP, SMA maupun SMK apabila dilihat bangunan dan seperangkat sarana fisiknya semata-mata, barangkali merupakan hal yang tidak sulit untuk pengadaannya. Namun lembaga pendidikan ini tidak hanya terdiri dari bangunan dan seperangkat sarana fisik saja, melainkan terdapat hal yang vital harus ada di lembaga pendidikan ini adalah tenaga kependidikan, khususnya tenaga guru. Rosemarie berpendapat bahwa pendidikan tidak dapat berdiri sendiri sebab di dalamnya melibatkan banyak komponen dan semua komponen tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya sehingga harus dikelola/diatur dengan tertib supaya dapat berjalan dengan baik.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Rosmarie. 2009. Konsep Administrasi Pendidikan. Maranatha: Jurnal Nasional LIPI (Vol.16/No.2) Lembaga Penelitian Pengabdian Masyarakat Universitas Kristen Maranatha.

Secara langsung kekurangan guru akan mengakibatkan perangkapan tugas guru, pemberian tugas mengajar kepada guru yang tidak berwenang, dan tidak dapat diselenggarakannya suatu program pendidikan. Hal ini akan menghambat terlaksananya program peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Sebaliknya, kelebihan guru berarti pemborosan keuangan negara dan sumber daya manusia, serta dapat mengakibatkan keresahan sosial.

Hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia pendidikan adalah bahwa dalam menentukan instrument perencanaan mesti memperhatikan standar kualifikasi dan kompetensi. Artinya, yang termasuk dalam kajian sumber daya manusia adalah orang yang memenuhi kualifikasi tersebut. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah: tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dari perguruan tinggi terakreditasi, yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi dikemukakan dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 28 ayat 3 meliputi: a) kompetensi pedagogik;

b) kompetensi kepribadian; c) kompetensi profesional; dan, d) Kompetensi sosial.<sup>177</sup>

Fiore berpendapat bahwa: *School administrator must prosess two significant skills to be great recriters. First, they must understand what effective teaching is. Second, they must be adept communicators who consistenly inform the public that their school is aplace where effective teachers what to work.* (administrator sekolah harus memiliki dua kemampuan yang signifikan untuk menjadi perekrut besar. Pertama, mereka harus memahami pengajaran yang efektif. Kedua, mereka harus menjadi komunikator yang mahir dan konsisten menginformasikan kepada masyarakat bahwa di sekolah mereka adalah tempat dimana guru yang efektif ingin bekerja).<sup>178</sup>

Dasar hukum lain dalam analisis dan proyeksi kebutuhan serta penyediaan pendidik dan tenaga kependidikan tertuang dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004.<sup>179</sup>

Keputusan ini merupakan pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai negeri sipil. Beban kerja tenaga pendidik ditetapkan dalam undang-undang nomor 14

<sup>177</sup> Republik Indonesia. *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. (Bandung: Citra Umbara, 2006).

<sup>178</sup> Fiore D.J. *Introduction to Educational Administration (Standards, Theories, And Practice)* (New York: Virginia Commonwealth University, 2004), 128

<sup>179</sup> Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai negeri Sipil

tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 35 ayat (1) dan (2) yang menyatakan bahwa: (1) beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan; (2) beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.

Untuk menjaga efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pendidikan, perlu dijaga keseimbangan antara kebutuhan tenaga guru yang diperlukan dengan kemampuan penyediaannya, sehingga tidak terjadi kekurangan atau kelebihan tenaga guru yang keduanya tidak dapat dibenarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Satori & Suryadi yaitu : “administrasi pendidikan menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif dan aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personil dan orang-orang dalam masyarakat. Dengan demikian perlu adanya arah administrasi pendidikan kepada penetapan kebijakan dan praktek demokratis dan kooperatif”.<sup>180</sup>

Kebutuhan guru di MAN 1 Jember diberlakukan guna untuk memenuhi ruang kosong yang ada pada pos tertentu untuk memberikan pelayanan yang prima. Hal terkait kebutuhan guru diungkapkan oleh Frakry

<sup>180</sup> Satori, D. & Suryadi. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2007), 151

Gaffar, menjelaskan kebutuhan tenaga guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa profesional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru. Kebutuhan tenaga guru selalu diikuti dengan adanya lembaga pendidikan guru yang menyediakan tenaga guru tersebut.<sup>181</sup>

Berdasarkan paparan diatas pemenuhan kebutuhan guru di MAN 1 Jember perlu dilakukan untuk memenuhi dan memberikan pelayanan yang prima kepada stakeholder (siswa) MAN 1 Jember. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan guru tersebut akan menjadikan kualitas guru semakin baik.

## **2. Pembentukan Tim Penguji**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk 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. Maka kualitas pendidikan di Indonesia harus selalu ditingkatkan.

Keterlibatan guru dalam pengembangan diri siswa menjadi satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pendidikan Indonesia saat ini.

---

<sup>181</sup> M. Fakry Gaffar. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi* (Depdikbud dikti, 1987), 77

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar isi menyatakan bahwa: Pengembangan diri merupakan salah satu komponen struktur kurikulum setiap satuan pendidikan. Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diasuh oleh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, diri, dan minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karir peserta didik.<sup>182</sup>

Tim dalam sekolah yang dimanajemen sendiri telah dipuji sebagai tempat kejadian yang penting dimana guru dapat menghubungkan dan mengembangkan rasa potensi.<sup>183</sup> Tim sekolah telah disebutkan dan dipuji sebagai tempat dimana guru dapat bekerjasama untuk menyelesaikan masalah yang sulit, membagi tanggungjawab, dan mempelajari keterampilan yang baru.<sup>184</sup>

<sup>182</sup> Permendiknas No 22 Tahun 2006 tentang Standar isi

<sup>183</sup> Kirkman, Bradley and Benson Rosen. *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Review*, 1999 Vol. 42, No. 1. 58-74

<sup>184</sup> Dee, J. R., A. B. Henkin, L. Duemer. *Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment*. *Journal of Educational Administration*, 2002. Vol 41 No. 3. 257-277

Tim Guru yang terdiri dari orang-orang yang saling berhubungan, terdapat rasa kepercayaan, dan komitmen guru yang berkaitan dalam desain kooperatif pembuatan keputusan dapat membuat perubahan yang meningkatkan profesionalitas dan hasil pada siswa, dan secara bersamaan menyediakan dukungan sosial dan penghargaan intrinsik organisasi yang meningkatkan budaya collectivistic serta memperkuat keinginan untuk berusaha dan melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi. Tim yang terdiri dari guru dapat berfungsi untuk menguatkan kembali sekolah. Tim tersebut dapat menjalankan efek struktur institusi konvensional dan pemikiran manajemen birokrasi yang menjamin stabilitas dan prediktabilitas operasional, tetapi menghalangi perkembangan inisiatif dan sinergi yang dapat meningkatkan kinerja.<sup>185</sup>

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan berbagai upaya, salah satu diantaranya melalui kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah. Sebagai pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis, bahwa manajemen berbasis sekolah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Sekolah dipandang lebih

---

<sup>185</sup> Park, Sugmin and Alan B. Henkin, Roberts Egle. *Teacher Team Commitment, Teamwork, and Trust: Exploring Associations. Journal of Educational Administration*, 2005 Vol 43, No. 5. 462-479



mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang serta kebutuhannya sendiri, sehingga pengelolaan sumber daya sekolah akan lebih efektif dan efisien pada level sekolah.<sup>186</sup>

Keberhasilan implementasi pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, satu diantaranya yang sangat menentukan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama dalam semua kegiatan di sekolah. Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, sehingga semua pelaksanaan kegiatan sekolah menjadi tanggung jawabnya.<sup>187</sup> Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah dinyatakan bahwa kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi, menjalankan kepemimpinan sekolah, serta menerapkan sistem informasi sekolah.<sup>188</sup> Realita yang terjadi di lingkungan sekolah dasar selama ini peran kepala sekolah sangat berpengaruh dalam proses kemajuan sebuah sekolah. Hasil lulusan, kualitas pembelajaran dan dampak bagi lingkungan sekitar merupakan bagian dari peran kepala madrasah, seperti halnya di MAN 1 Jember. Namun begitu diharapkan peran kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi, pengelolaan kegiatan dan evaluasi harus selalu ditingkatkan dan dikembangkan lagi seiring

<sup>186</sup> Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* ( Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2013.),11

<sup>187</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 83

<sup>188</sup> Kemendiknas. *Buku Kerja Kepala Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011), 7-10

kemajuan pendidikan nasional. Untuk menjadikan fungsi manajemen sekolah perlu adanya keterlibatan guru dalam setiap kegiatan sekolah atau madrasah.

## **B. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember**

### **1. Rekrutmen**

Untuk mengetahui kemampuan kualitas calon pendidik dan kependidikan perlu dilakukan tes untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh SDM yang akan menjadi tenaga pendidik. Dalam konteks ini MAN 1 Jember melakukan berbagai tahapan tes guna melihat dan mengetahui kemampuan calon guru baik akademik maupun non akademis. Hal tersebut diungkapkan oleh berbagai tokoh dan teori yang mendukung terkait dengan rekrutmen.

Menurut Mondy, “perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi”.<sup>189</sup> Menurut Sudarmanto, “pada prinsipnya rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan tertentu”.<sup>190</sup> Menurut Siagian, “rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”.<sup>191</sup>

<sup>189</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terj. dari, Human Resource Management* (Jakarta: Erlangga, 2008), 132.

<sup>190</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 208.

<sup>191</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 102.

Sofyandi menyatakan para ahli manajemen sumber daya manusia memberikan beberapa definisi rekrutmen, yaitu:

- a. Proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu.
- b. Proses mencari dan mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan dalam organisasi.
- c. Proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan.”<sup>192</sup>

Perekrutan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Jika jumlah dari kandidat yang tersedia hanya menyamai jumlah orang yang akan dipekerjakan, tidak dibutuhkan adanya seleksi, pilihan telah ditentukan. Organisasi harus membiarkan beberapa lowongan tidak terisi atau mengambil semua kandidat yang ada.<sup>193</sup>

Sedangkan Dubois mengatakan bahwa: *”Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position”*. Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan

<sup>192</sup> Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 100.

<sup>193</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 227

diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.<sup>194</sup>

Dalam dunia pendidikan, rekrutmen diartikan sebagai kegiatan untuk menarik sejumlah karyawan personel baik guru, kepala sekolah, staf administrasi maupun penjaga sekolah yang dibutuhkan dalam sistem pendidikan, disamping memenuhi kualitas tertentu.

Setiap organisasi dalam proses penjangkaran kader atau rekrutmen tenaga baru, diperluakan adanya informasi yang menyeluruh kepada masyarakat agar keinginan untuk menjaring SDM yang berkualitas serta profesional dapat dijangar dengan baik. Termasuk MAN 1 Jember, sebagai lembaga organisasi pendidikan atau persekolahan tidak terlepas dari peroses penyebaran informasi terhadap masyarakat luas. Hal tersebut juga diungkapkan oleh beberapa tokoh dan teori dibawah ini terkait dengan penyebaran infoemasi tentang rekrutmen tenaga atau SDM yang baru.

Daya tarik organisasi adalah reputasi yang dirasakan dan dimiliki oleh organisasi yang mengacu pada sejauh mana seseorang memandang keuntungan organisasi tersebut sebagai tempat untuk bekerja.<sup>195</sup> atau keinginan yang dirasakan untuk bekerja pada sebuah organisasi.<sup>196</sup> Tingginya daya tarik suatu organisasi berdampak pada peningkatan dan pengelolaan

<sup>194</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi*,,,, 63.

<sup>195</sup> Rynes, Sara L., Robert D. Bretz Jr., dan Barry A. Gerhart. *The Importance of Recruitment In Job Choice* (A Different Way of Looking. Personnel Psychology, 1990), 44

<sup>196</sup> Aiman-Smith, Lynda, Tayla N. Bauer, dan Daniel M. Cable. Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study (Journal of Business and Psychology. 2001), 219-237

reputasi organisasi, peningkatan peluang untuk merekrut pegawai yang potensial dan berkualitas, serta tersedianya pembanding bagi calon pegawai untuk mencari tempat bekerja yang lebih potensial.<sup>197</sup> Sejauh ini penelitian terkait daya tarik organisasi hanya dipandang dari aspek niat calon pelamar, pengaruh sosial, adaptasi kreatif, dan kualitas layanan. Namun masih sedikit yang meneliti daya tarik organisasi berdasarkan perspektif sistem seleksi yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Konsekuensinya adalah masih sedikitnya informasi dan referensi bagi organisasi terkait peran sistem seleksi terhadap daya tarik organisasi, sehingga terdapat kesulitan bagi organisasi untuk mengembangkan sistem seleksi yang mampu menarik minat pelamar yang berkualitas. Oleh karena itu, dirasa penting untuk meneliti daya tarik organisasi dari perspektif sistem seleksi yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Beberapa peneliti telah melakukan eksplorasi terhadap topik ini. Peneliti-peneliti ini berfokus pada pengaruh keadilan proses seleksi terhadap daya tarik organisasi. Keadilan proses seleksi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mampu bertindak adil dan sesuai kepada seluruh pelamar, tanpa diskriminasi, saat melakukan proses perekrutan dan seleksi

---

<sup>197</sup> Rynes, Sara L., Robert D. Bretz Jr., dan Barry A. Gerhart. *The Importance of Recruitment In Job Choic....*, 45

karyawan.<sup>198</sup> Steiner dan Gilliland, yang meneliti pada konteks negara-negara maju seperti Prancis dan Amerika Serikat, menyatakan bahwa keadilan sistem seleksi mempengaruhi daya tarik organisasi.<sup>199</sup> Penelitian ini didukung oleh Moscoso dan Salgado, yang melakukan penelitian di negara maju Eropa yaitu Spanyol dan Portugal, yang menunjukkan hasil bahwa niat calon pelamar untuk melamar pada suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh organisasi mampu memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama bagi setiap calon pelamar untuk mengikuti proses seleksi.<sup>200</sup>

Beberapa peneliti juga menyatakan bahwa perspektif keadilan penyebaran informasi terkait seleksi memiliki pengaruh terhadap daya tarik organisasi. Keadilan penyebaran informasi dimaknai sebagai sejauh mana organisasi mampu menyebarkan informasi terkait proses rekrutmen dan seleksi karyawan secara merata dan terbuka ke masyarakat umum.<sup>201</sup> Haushknecht et al., menemukan fakta bahwa semakin terbukanya penyebaran informasi terkait adanya proses rekrutmen dan seleksi dalam suatu organisasi akan semakin menjadikan organisasi tersebut sebagai sebuah preferensi

<sup>198</sup> Truxillo, Donald. M, Dirk D. Steiner, dan Stephen W. Gilliland. *The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters* (International Journal of Selection and Assessment. 2004), 12

<sup>199</sup> Gilliland, Stephen W. 1993. The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*. 18(4), 694-734

<sup>200</sup> Moscoso, S., dan Salgado, J. R. *Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal* (International Journal of Selection and Assessment, 2004), 12

<sup>201</sup> Gilliland, Stephen W. *The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective* (Academy of Management Review. 1993). 694-734

kepada calon pelamar.<sup>202</sup> Hasil penelitian dari Gilliland, juga menunjukkan hal yang sama, dimana ketertarikan pencari kerja potensial terhadap suatu organisasi sangat tergantung dari sejauh mana organisasi mampu menyebarkan informasi secara merata ke seluruh pelosok masyarakat.<sup>203</sup>

Menurut Darsono, daya tarik organisasi terdiri dari lima indikator, yaitu

- a. Reputasi organisasi yang telah dipercaya oleh pemerintah atau masyarakat (*brand image*);
- b. Organisasi memberi pelayanan yang telah dijanjikan seperti informasi yang diberikan sebelumnya (*believability*)
- c. Organisasi memiliki keahlian yang spesifik dibidangnya (*credibility*)
- d. Lokasi kantor yang strategis (*location*)
- e. Fasilitas-fasilitas kantor yang representatif untuk bekerja (*facility*).<sup>204</sup>

Berdasarkan paparan di atas persepsi individu atas keadilan sebuah proses seleksi dan persepsi individu atas keadilan penyebaran informasi terkait seleksi terhadap daya tarik organisasi adalah positif dan signifikan, ini berarti pelamar yang memiliki persepsi yang baik atas keadilan proses seleksi akan lebih tertarik terhadap organisasi dan pelamar akan lebih tertarik

<sup>202</sup> Hausknecht, J. P, Day, D. V., dan Thomas, S. C. *Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis* (Personnel Psychology.2004), 57, 639-683

<sup>203</sup> Gilliland, Stephen W. *The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective* (Academy of Management Review. 1993). 694-734

<sup>204</sup> Darsono. *Analisis Pengaruh Adaptasi Kreatif dan Kualitas Layanan Terhadap Daya Tarik Organisasi dan Dampaknya pada Kemauan Pembeli* (Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana pada Universitas Diponegoro, Semarang, 2001), 135

terhadap organisasi apabila memiliki persepsi yang baik atas keadilan penyebaran informasi yang dilakukan.

jadi dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses yang terpadu sebagai upaya organisasi dalam mencari dan menarik calon tenaga kerja sebanyak-banyaknya guna mengisi lowongan dan menutupi kekurangan SDM pada suatu jabatan secara kuantitas maupun kualitas dan telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi strategi rekrutmen merupakan salah satu aktifitas manajemen SDM yang disusun secara sistematis dan terstruktur mulai dari tahap perencanaan sumber daya manusia, implementasi dan proses tindak lanjut rekrutmen dengan mempertimbangkan alternatif yang terbaik dalam menentukan metode rekrutmen. Sumber rekrutmen dan alat/media yang digunakan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga mendapatkan calon pelamar sesuai kebutuhan organisasi.

## **2. Seleksi dan Penempatan guru berkualitas**

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.<sup>205</sup>

Istilah seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia, seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

---

<sup>205</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia*,,,, 85.



Dengan demikian semboyan *the right man an the right place* akan mendekati kenyataan.<sup>206</sup>

Mengutamakan guru yang berkualitas merupakan dambaan lembaga pendidikan, dengan memiliki guru yang berkualitas maka proses peningkatan professional akan mudah didapatkan. Tidak terlepas dengan MAN 1 Jember, kualitas guru yang baik menjadi preoritas utama untuk memberikan pelayanan yang professional kepada siswa. Guru yang berkualitas telah banyak dibahas oleh para tokoh dan teori sebagai mana dibawah ini.

Sesuai dengan UU. No. 20 th. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ditegaskan bahwa guru/dosen memiliki tugas utama membimbing, mengajar, dan melatih peserta didik secara profesional, sehingga dapat mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan pendidikan.<sup>207</sup> Pada pasal 39 UU Sisdiknas tahun 2003 juga ditegaskan, bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan amanah undang-undang diatas, dipahami bahwa peran dan tanggung jawab sebagai tenaga pendidik apakah guru, dosen dsb tidaklah ringan atau dianggap enteng dipandang sebelah mata Pendidikan harus

<sup>206</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber ,,,* 92

<sup>207</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS (Jakarta: PT. Kloang Klede Putra Timur Bekerja sama dengan Koperasi Primer Praja Mukti 1 Departemen Dalam Negeri)

ditangani oleh orang-orang yang mengerti dengan ilmu pendidikan dan profesional di bidangnya.<sup>208</sup>

Guru menurut Undang-undang Guru dan Dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>209</sup>

Fungsi pendidikan harus betul-betul diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional sebab tujuan berfungsi sebagai pemberi arah yang jelas terhadap kegiatan penyelenggaraan pendidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan kepada (1) pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, (2) pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna, (3) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, (4) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) pendidikan

<sup>208</sup> Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: PT Remadja Rosda Karya.2004), 90

<sup>209</sup> Republik Indonesia. *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. (Bandung: Citra Umbara: 2006).

diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat, (6) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.<sup>210</sup>

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya.

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat kita yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru sangat minim.

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru yang profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian.<sup>211</sup>

<sup>210</sup> Danim, Sudarwan. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar.2006), 87

<sup>211</sup> Depdiknas. *Teropong Pendidikan kita: antologi artikel 2005-2006* (Jakarta: Pusat Informasi dan Humas Depdiknas, 2005). 98

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

- a. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
- c. Membantu perkembangan aspek – aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyesuaian diri, demikianlah dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan.<sup>212</sup>

Guru yang memiliki kualitas harus memiliki kompetensi dan kemampuan mengajar yang baik. Kemampuan mengajar guru sebenarnya

---

<sup>212</sup> Tilaar, H.A.R. Paradigma Pendidikan Nasional ( Jakarta: Rineka Cipta.2004), 67

merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron mengemukakan 10 Kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru yaitu :

- a. Menguasai bahan
- b. Menguasai Landasan kependidikan
- c. Menyusun program pengajaran
- d. Melaksanakan Program Pengajaran
- e. Menilai proses dan hasil belajar
- f. Menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan
- g. Menyelenggarakan administrasi sekolah
- h. Mengembangkan kepribadian
- i. Berinterkasi dengan sejawat dan masyarakat
- j. Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.

### **3. Melakukan training atau Orientasi**

Meningkat upaya kepada para pendidik memang diharuskan oleh lembaga persekolahan termasuk MAN 1 Jember. Dengan adanya orientasi atau trining kepada calon guru atau guru menjadi hal mutlak dilakukan sebagaimana yang diungkapkan oleh beberapa tokoh dibawah ini.

Simamora mengatakan dalam Meldona “Orientasi adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan nyaman dengan pekerjaan barunya. Orientasi meliputi pengenalan

karyawan baru terhadap organisasi, baik tentang fungsi yang ada, tugas-tugas dan orang-orang yang bersangkutan”.<sup>213</sup>

Siagian menjelaskan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam intraksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung, sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.<sup>214</sup>

Untuk mencapai tujuan pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, peran-peran dari pihak sekolah melalui Guru dan Kepala Sekolah menjadi sangat penting. Kinerja guru menjadi tolok ukur dari keberhasilan sekolah dalam mencerdaskan dan membentuk karakter siswa sesuai dengan UUD dan Pancasila.

Menurut Djamarah, guru adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan. Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan

---

<sup>213</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,, 195.

<sup>214</sup> Meldona, *Manajemen sumberdaya manusia*,, 195.

sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri.<sup>215</sup>

Salah satu indikator guru yang profesional adalah jika pekerjaannya itu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Pendapatan seorang guru profesional sangat ditentukan oleh prestasinya dalam bekerja. Guru akan memperoleh imbalan yang memadai jika mereka profesional, sebaliknya jika kinerja guru tidak memuaskan tidak sepatutnya memperoleh imbalan yang memadai.<sup>216</sup>

Seorang yang memiliki motivasi dalam bekerja akan berusaha memahami tugas dan kewajibannya sesuai dengan tugas dan jabatan yang diemban, menyadari bahwa bekerja dengan baik adalah kebutuhannya, bersedia secara sukarela meningkatkan kemampuan dan kemauan dalam bekerja dan merasa senang dalam menjalankan pekerjaannya.

Dimensi yang digunakan dalam mengukur pengalaman mengajar adalah: masa kerja atau jam kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan penguasaan terhadap pekerjaan.<sup>217</sup> Dimensi yang digunakan dalam mengukur kompensasi adalah: gaji/upah, insentif dan kompensasi tidak langsung.<sup>218</sup> Dimensi yang digunakan untuk mengukur profesionalisme guru dalam penelitian ini adalah memiliki kepribadian, memiliki keilmuan dan memiliki keterampilan.

<sup>215</sup> Syaiful Bahri Djamarah. *Psikologi Belajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 45

<sup>216</sup> Saiful Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: CV. Alfabeta, 2006.), 79

<sup>217</sup> Foster, B.S, dan R. Karen. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan* (PPM Jakarta, 2002), 43

<sup>218</sup> Hasibuan, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 118

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Untuk memberikan pelayanan terbaik maka diperlukan adanya pembinaan terhadap guru untuk menambahkan sikap profesionalismenya. Pun demikian halnya dengan guru yang baru saja diterima sebagai tenaga pengajar atau pendidik di MAN 1 Jember. Pembinaan yang baik akan melahirkan output yang dapat diandalkan, artinya para siswa dapat kuliah di perguruan tinggi yang menjadi favorit siswa.

Maka dari itu MAN 1 Jember seringkali memberikan pelatihan kepada para guru lebih-lebih kepada guru baru dengan cara guru seneornya mendampingi dan mengarahkan bagaiman dan apa yang harus dipersiapkan sebelum mengajar, dan hal itu tidak hanya dilakukan kepada guru baru saja akan tetapi kepada guru yang sudah lama juga dengan cara diikutkan pelatihan-pelatihan supaya guru tersebut bisa mengembangkan ilmunya baik itu diadakan di dalam sekolah maupun di luar sekolah itu sendiri. Hal ini sesuai dengan yang ungkapkan oleh beberapa tokoh di bawah ini.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara mengatakan :*“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized prodecure by wich non managerial personel learn technical knowledge and skills for a definite pyrpose”*. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga



karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).<sup>219</sup>

Sedangkan pengembangan menurut Andrew F. Sikula dalam Suwanto dan Doni Juni Priansa “*Development, in refrence to staffing and personnel mattres, is a long educational process utilizing a systematic and organized producedure by wich managerial personnel learn conceptual and theorethical knowledge for general purpose*”. Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>220</sup>

Menurut Komaruddin Sastradipoera pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pengembangan SDM yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.<sup>221</sup> Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya.<sup>222</sup>

Perbedaan kompetensi para guru yang memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman mengikuti pelatihan kependidikan dan pengalaman

<sup>219</sup> Elfrianto, “Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” *Jurnal Edutech* Vol. 2 No. 2 (September 2016), 48.

<sup>220</sup> Suwanto dan Donni juni Priansa, *Manajemen SDM*, 105

<sup>221</sup> Sastradipoera. Komarudin. *Strategi Manajemen Bisnis Perbankan* (Bandung: Kappa-Sigma, 2006), 122

<sup>222</sup> Syukur. *Metode Penelitian dan Penyajian Data Pendidikan* (Semarang: Medya Wiyata.2001), 74

mengajar, mutlak menjadi perhatian dalam meningkatkan proses pembelajaran dan peningkatan profesionalisme guru. Bagi guru yang tidak pernah mengikuti pelatihan dan tidak memiliki pengalaman mengajar yang cukup juga menjadi pertimbangan untuk diperbaiki dan dievaluasi. Melalui serangkaian evaluasi dan pembenahan diharapkan dapat menciptakan pendidikan yang efisien, efektif dan mencapai target tuntutan pemerintah dan dunia usaha.<sup>223</sup>

Tujuan yang hendak dicapai dalam pelatihan ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengalaman mengajar dan kompensasi terhadap profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman mengajar terhadap profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap profesionalisme guru di MAN 1 Jember.
5. Untuk menganalisis perbedaan profesionalisme guru yang mengajar pada rumpun mata pelajaran normatif, adaptif dan produktif di MAN 1 Jember.

## **5. Penilaian kinerja dan jenjang karir**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.

<sup>223</sup> Hasibuan, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,,, 101

Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang yang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>224</sup>

Bekerja secara disiplin, menjadi syarat idealis dalam setiap instansi, baik itu lembaga perbankan, pemerintahan, swasta maupun lembaga pemerintahan. Penanaman rasa disiplin dapat dimulai dari diri sendiri ataupun berdasarkan perintah dari atasan, baik secara tertulis, lisan maupun secara perbuatan.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila di dukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru, dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnyadisiplin diri.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai. Kemampuan pegawai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya menjadi tolok ukur pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif.

Seiring dengan berkembangnya waktu, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang terbaik, termasuk organisasi pemerintah.<sup>225</sup>

<sup>224</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.... 228

<sup>225</sup> Oemar Hamalik. *Dasar-Dasar dan Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Mandar Maji. 2000), 98

Sementara disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan instansi baik tertulis maupun tidak tertulis Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal. Seorang Pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan, tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan.<sup>226</sup>

Menurut Veithzal & Sagala menjelaskan bahwa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi, diantaranya adalah:

- a. Kehadiran  
Kehadiran meliputi ketaatan dan pada ketentuan jam kerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja  
Ketaatan pada peraturan kerjameliputipelaksanaan pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja yang ditetapkan oleh sekolah.
- c. Ketaatan pada standar kerja  
Ketaatan pada standar kerjameliputi efesiensi dalam pelaksanaan kerja.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi  
Tingkat kewaspadaan tinggi meliputi bertanggung jawab atas peralatan sekolah.
- e. Bekerja etis  
Bekerja etis meliputi Menjunjung tinggi kredibilitas individu maupun sekolah.<sup>227</sup>

<sup>226</sup>Mangkunegara, A. A, Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 49

<sup>227</sup>Veithzal Rivai, Dan Sagala E. J. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 825

Disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pernyataan ini diperkuat dengan adanya pendapat dari Malayu S.P Hasibuan “Semakin baik disiplin kerja seseorang, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang akan dicapai”.<sup>228</sup> Dalam konteks penanaman kedisiplinan, kepala MAN 1 Jember memberikan contoh konkrit, semisal kepala madrasah datang lebih awal untuk masuk ke madrasah. Pembiasaan seperti itu akan membentuk karakter pribadi yang kuat, yang memungkinkan untuk diikuti oleh para dewan guru yang lainnya.

## 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang sangat pokok karna pada dasarnya semua manusia yang bekerja yaitu mengharapkan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, khusus di MAN 1 Jember pemberian kompensasi pertama berdasarkan kinerja, yang kedua berdasarkan prestasi yang dimiliki guru atau karyawan itu sendiri, jadi selain gaji pokok masih ada beberapa macam upah yang sangat membantu untuk kesejahteraan para karyawan atau para guru.

kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau manfaat yang diterima sebagai balas jasa karyawan terhadap kontribusi atas pekerjaan mereka di perusahaan. Kompensasi harus dirancang sedemikian rupa agar bisa memotivasi karyawan dan sekaligus tidak memberatkan beban

---

<sup>228</sup>Hasibuan,S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (PT Bumi Aksara:Jakarta, 2006), 67

organisasi. Dengan demikian sasaran pemberian kompensasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi dapat tercapai.<sup>229</sup>

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.<sup>230</sup>

Hani Handoko menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.<sup>231</sup> Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.<sup>232</sup> Selain itu dalam buku Malayu S.P. Hasibuan terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu<sup>233</sup> :

<sup>229</sup> Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik, Arif Partono Prasetyo, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten" *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 14. No. 2 (Agustus 2014), 165.

<sup>230</sup> Jackson Mathis. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat. 2005), 103

<sup>231</sup> T Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE. 2002), 53

<sup>232</sup> Mutiara S Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002), 57

<sup>233</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2002), 91

- a. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
  - b. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap segai suatu balas jasa atau ekuivalen
- Menurut Gary Dessler, kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:<sup>234</sup>

- a. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

## **7. Pemutuhan hubungan kerja**

Manusia adalah Makhluk yang terbatas dimana selalu memerlukan beragam kebutuhan sekarang dan kebutuhan di masa yang akan datang. Kebutuhan manusia secara naluriah pada dasarnya adalah kebutuhan isidentil, yaitu kebutuhan yang harus segera dipenuhi. Kebutuhan manusia yang paling mendasar untuk dapat bertahan hidup dengan layak adalah sandang, papan dan

---

<sup>234</sup> Gary Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2* (Jakarta: Prenhallindo. 2002), 134

pangan. Setidaknya bila ke tiga unsur tersebut dapat terpenuhi maka manusia dapat dikatakan sejahtera. Ketiga unsur kebutuhan pokok tersebut memang berbanding lurus dengan tingkat kesejahteraan manusia Namun selain ketiga kebutuhan pokok tersebut kebutuhan manusia sangatlah bervariasi, sedikit atau banyaknya adalah tergantung pada kemampuan atau daya beli seseorang dan Daya beli seseorangpun sangatlah dipengaruhi oleh penghasilan yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu setelah bekerja.

Pada Tahun 2003 pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang mengatur tentang perlindungan hukum bagi tenaga kerja. Dalam hukum ketenagakerjaan, pekerja adalah setiap orang yang bekerja pada orang lain dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Imbalan dalam bentuk lain yang dimaksud adalah berupa barang atau benda yang nilainya ditentukan atas dasar kesepakatan pekerja dan pengusaha. Dengan demikian siapapun yang bekerja pada orang lain dengan kompensasi mendapatkan upah, dia adalah pekerja/buruh/karyawan.<sup>235</sup>

Dalam setiap hubungan kerja pun akan memasuki suatu tahap dimana hubungan kerja akan berakhir atau diakhiri oleh salah satu pihak. Berdasarkan hal tersebut di atas sering terjadi perselisihan antara pengusaha dengan pekerja. Perselisihan tersebut merupakan suatu hal yang lumrah karena telah menjadi kodrat manusia.

---

<sup>235</sup> Zaeni Asyhadie. *Hukum Kerja* (Jakarta PT Rajagrafindo Persada, 2008), 90



Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Pasal 1 Angka 25 menjelaskan bahwa definisi Pemutusan Hubungan Kerja ( PHK ) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara buruh dan pekerja. Mengenai PHK itu sendiri secara khusus juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Penyelesaian perselisihan Hubungan Industrial. Ada 4 jenis perselisihan hubungan industrial yaitu :

- a. Perselisihan Mengenai Hak
- b. Perselisihan Kepentingan
- c. Perselisihan pemutusan hubungan kerja
- d. Perselisihan antara serikat pekerja

Perselisihan antara para pihak biasanya disebabkan adanya perasaan kurang puas. Pengusaha memberikan kebijaksanaan yang menurutnya sudah baik, namun pekerja yang bersangkutan mempunyai pertimbangan dan pandangan sendiri sehingga tidak puas dengan kebijaksanaan yang diberikan. Berbagai perselisihan yang paling sering terjadi selain masalah upah, dan masalah terkait lainnya juga masalah pemutusan hubungan kerja yang biasa disebut dengan istilah PHK. Istilah pemutusan hubungan kerja merupakan suatu momok bagi setiap pekerja, karena pekerja dan keluarganya akan mengalami penderitaan dan terancam kelangsungan hidupnya dengan hilangnya pekerjaan dan penghasilan pekerja akibat Pemutusan Hubungan Kerja.

Pemutusan Hubungan Kerja yang terjadi karena berakhirnya waktu yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja tidak menimbulkan permasalahan karena pihak-pihak yang bersangkutan sama-sama telah menyadari saat berakhirnya hubungan kerja tersebut sehingga masing-masing telah berupaya mempersiapkan diri dalam menghadapi kenyataan ini. Tetapi Pemutusan Hubungan Kerja yang terjadi karena kebijakan yang diambil oleh pengusaha ataupun karena adanya perselisihan akan membawa dampak terhadap kedua belah pihak terutama dari pekerja yang pasti menimbulkan reaksi yang tidak dapat menerima alasan-alasan dari Pemutusan Hubungan Kerja tersebut. Pemutusan Hubungan Kerja merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh kedua belah pihak terutama pekerja yang berada pada posisi yang lemah dibandingkan pengusaha, maka dari itu untuk di MAN 1 Jember pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan mutasi atau pemindahan. Pemutusan Hubungan Kerja pada dasarnya merupakan masalah yang kompleks karena mempunyai kaitan dengan pengangguran, kriminalitas, dan kesempatan kerja.

### **C. Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Jember**

#### **1. Kesulitan mencari guru yang berkualitas**

Sebagai lembaga yang bergengsi di Kabupaten Jember, MAN 1 Jember memiliki peluang besar untuk merekrut calon guru dari berbagai jenjang pendidikan. Namun keseimbangan kebutuhan tersebut jangan sampai malah mencederai pendidikan yang ada di MAN 1 Jember sendiri. Perekrutan yang baik harus dilakukan agar mendapatkan guru yang berkualitas.

Selama ini MAN 1 Jember satu berdasarkan informasi dari kepala madrasah mengalami kesulitan, mengingat calon guru kurang memiliki

kecakapan kompetensi yang mumpuni. Hal tersebut tidak hanya terjadi di MAN 1 Jember saja, namun diberbagai lembaga lain juga terjadi, guru yang diharapkan tidak seperti apa yang diinginkan oleh lembaga.

Guru yang professional adalah guru yang memiliki empat kompetensi pokok yaitu kompetensi pedagogik, professional, sosial dan kepribadian. Keempat kompetensi pokok tersebut dapat ditingkatkan melalui beberapa cara salah satunya dengan melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Dari keempat kompetensi pokok tersebut, PTK dapat berkontribusi terutama pada peningkatan kompetensi profesional guru. Ada beberapa indikator untuk mengukur kompetensi profesional guru yaitu (1) menguasai materi pembelajaran dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (5) memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. Berdasarkan kelima indikator kompetensi profesional tersebut, PTK berhubungan dengan indikator keempat yakni mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Supriatna, Nana, Penelitian Tindakan Kelas untuk Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik. Makalah disajikan pada Pelatihan Karya Tulis Ilmiah untuk Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik, (2013).

Masalah pendidikan dan pengajaran merupakan persoalan yang cukup rumit dan kompleks, sebab banyak hal yang ikut mempengaruhinya. Salah satu faktor yang mempengaruhi proses belajar mengajar adalah guru. Sejauh ini, banyak kritikan yang ditujukan kepada guru, terutama pada cara mengajar guru yang dianggap terlalu menekankan pada penguasaan sejumlah konsep saja tanpa mempertimbangkan bagaimana mengkomunikasikan suatu konsep itu dengan cara yang lebih menyenangkan dan mudah dipahami serta disukai siswa.<sup>237</sup>

Banyak sekali factor yang menjadikan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Factor-faktor yang bersifat teknis diantaranya adalah rendahnya kualitas guru, rendahnya sarana fisik, mahalnya biaya pendidikan, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan. Namun sebenarnya yang menjadi masalah mendasar dari pendidikan di Indonesia adalah sistem pendidikan di Indonesia itu sendiri yang menjadikan siswa sebagai objek, sehingga manusia yang dihasilkan dari sistem ini adalah manusia yang hanya siap untuk memenuhi kebutuhan zaman dan bukannya bersikap kritis terhadap zamannya. Maka disinilah dibutuhkan kerja sama antara pemerintah dan mesyarakat untuk mengatasi segala permasalahan pendidikan di

---

<sup>237</sup> Trianto. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif- Progresif* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group.2011), 70

Indonesia.<sup>238</sup> Salah satu faktor rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah karena lemahnya para guru dalam menggali potensi anak. Para pendidik seringkali memaksakan kehendaknya tanpa pernah memperhatikan kebutuhan, minat dan bakat yang dimiliki siswanya.

Kelemahan para pendidik kita, mereka tidak pernah menggali masalah dan potensi para siswa. Pendidikan seharusnya memperhatikan kebutuhan anak bukan malah memaksakan sesuatu yang membuat anak kurang nyaman dalam menuntut ilmu. Proses pendidikan yang baik adalah dengan memberikan kesempatan pada anak untuk kreatif. Itu harus dilakukan sebab pada dasarnya gaya berfikir anak tidak bisa diarahkan.<sup>239</sup>

Selain kurang kreatifnya para pendidik dalam membimbing siswa, kurikulum yang sentralistik membuat potret pendidikan semakin buram. Kurikulum hanya didasarkan pada pengetahuan pemerintah tanpa memperhatikan kebutuhan masyarakat. Lebih parah lagi, pendidikan tidak mampu menghasilkan lulusan yang kreatif. Ini salahnya, kurikulum dibuat di Jakarta dan tidak memperhatikan kondisi di masyarakat bawah. Jadi, para lulusan hanya pintar cari kerja dan tidak pernah bisa menciptakan lapangan kerja sendiri, padahal lapangan pekerjaan yang tersedia terbatas. Kualitas pendidikan Indonesia sangat memprihatinkan.

---

<sup>238</sup> Rusman. *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 78

<sup>239</sup> Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan,,,*, 93

## 2. Kebutuhan guru disesuaikan dengan anggaran belanja

Pengadaan atau penembahan guru di MAN 1 Jember disesuaikan dengan keadaan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM). Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kecemburuan antar satu guru dengan guru lainnya. Oleh karena itu analisis kebutuhan menjadi pembahasan yang juga perlu diprioritaskan oleh pihak MAN 1 Jember sebagai pengelola. Tentunya meminimalisir pergeseran social atau meredakan konflik yang disebabkan oleh pembagian honor perlu dibahas secara mendetail oleh kepala madrasah dan bendahara madrasah.

Tampak jelas di era globalisasi ini, keterkaitan pendidikan dengan ekonomi berimplikasi terhadap kebijakan dalam pembiayaan pendidikan. Dalam konteks ini, pendidikan dipandang sebagai alat vital dalam memajukan dan membuat suatu bangsa menjadi modern, memiliki ketangguhan dalam menghadapi permasalahannya. Keuangan merupakan potensi yang tak terpisahkan dalam kajian administrasi dan manajemen pendidikan. Perlu dipahami bersama, pendidikan dalam operasionalnya tidak dapat dilepaskan dari masalah biaya. Tanpa didukung biaya yang memadai proses pendidikan di tiap sekolah tidak akan berjalan sesuai yang diharapkan. Pentingnya pembiayaan pendidikan karena hidup matinya lembaga pendidikan bergantung

pada dana yang ada. Komponen keuangan perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal.<sup>240</sup>

Agar dapat mewujudkan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan, maka pembenahan manajemen keuangan pendidikan nasional diperlukan untuk memberdayakan seluruh potensi pendidikan dari pusat hingga pada satuan-satuan pendidikan. Salah satu kebijakan yang paling mendasar dari pemerintah secara nasional untuk mengatasi kesulitan manajemen keuangan tersebut ialah dengan otonomi daerah (pelimpahan pengelolaan keuangan). Manajemen Berbasis Sekolah merupakan kebijakan dari pemerintah yang mana memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk mencari dan memanfaatkan sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah. Mengingat bahwa dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana. Sehubungan dengan itu, setiap perolehan dana, pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).<sup>241</sup>

Definisi yang sederhana tentang keuangan adalah seni untuk mendapatkan alat pembayaran. Sementara dalam usaha keuangan meliputi pemeliharaan kas yang memadai dalam bentuk uang atau kredit disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Keuangan selalu dikaitkan dengan pembiayaan.

---

<sup>240</sup> Munandar, M. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja* ( BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta, 2001), 70

<sup>241</sup> Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah* (PT. Remaja Rosda Karya. Bandung, 2004), 97

Pembiayaan adalah bagaimana mencari dana atau sumber dana dan bagaimana menggunakan dana itu dengan memanfaatkan rencana biaya. Biaya dalam pendidikan dapat dibedakan menjadi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Dalam tataran pengelolaan Costa memperlihatkan cara mengatur lalu lintas uang yang diterima dan dibelanjakan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan penyampaian umpan balik. Kegiatan perencanaan menentukan untuk apa, dimana, kapan dan beberapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.<sup>242</sup>

Berdasarkan paparan di atas, kebutuhan guru atau penembahan guru di MAN 1 Jember perlu memperhatikan keadaan anggaran yang ada, juga perlunya pembahasan yang serius untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui rapat dan rancangan belanjawan madrasah, agar semua kebutuhan dapat tercover dengan baik tanpa ada yang dirugikan.

---

<sup>242</sup> Costa, V. 2000. *Panduan Pelatihan Untuk Pengembangan Sekolah* (Depdiknas. Jakarta, 2000), 175



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Setelah data observasi, interview dan dokumentasi dianalisa, peneliti berpandangan bahwa analisa yang peneliti sajikan memerlukan beberapa kesimpulan. Berdasarkan analisis data dan pembahasan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

##### **1. Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember: a). Analisis Kebutuhan guru. b). Pembentukan tim penguji.

##### **2. Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember dilakukan dengan cara: a). Rekrutmen dilakukan dengan penyebaran informasi. b). Seleksi dilakukan dengan tes (tes lisan, wawancara dan potensi akademik). c). Orientasi dilakukan dengan pendadaran atau pengabdian di asrama. d). Pelatihan dilakukan dengan dibimbing oleh seneoarnya dan diikuti di luar sekolah. e). Penilaian kinerja dilihat dari loyalitas dan kedisiplinan. f).

Kompensasi diberikan sesuai kinerja. g). Pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan mutasi.

### **3. Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember**

Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MAN 1 Jember yaitu: a). Kesulitan mencari guru yang berkualitas. b). Kebutuhan guru disesuaikan dengan anggaran belanja.

#### **B. Saran-Saran**

Setelah dilakukan penelitian maka perlu kiranya memberikan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan:

1. Kepada kepala madrasah: hendaknya lebih memperhatikan kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di madrasah dengan pengawasan dan kontrol, memberikan saran serta motivasi atau bimbingan secara maksimal kepada guru untuk meningkatkan kemampuan mengajar dalam mengembangkan potensi perkembangan diri siswa di MAN 1 Jember.
2. Kepada Guru: dalam memperbaiki dan meningkatkan profesional untuk proses belajar mengajar hendaknya para guru yang di MAN 1 Jember selalu mengikuti arahan kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi di lembaga persekolahan, kemudian diharapkan kepada seluruh *stakeholder* untuk terus melakukan peningkatan perbaikan prestasi guna menjadikan siswa MAN 1 Jember memiliki prestasi yang lebih hingga ketingkat nasional agar siswa

MAN 1 Jember semakin memiliki kepercayaan yang tinggi dalam kancah persaingan yang sehat dengan siswa yang ada di sekolah lain.

3. Bagi lembaga lain dan pembaca dalam mengelola lembaga pendidikan hendaknya selalu terus mengembangkan dan meningkatkan keprofesionalannya untuk mengembangkan kualitas drinya dan lembaga pendidikan yang di kelolanya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aiman-Smith, Lynda, Tayla N. Bauer, dan Daniel M. Cable. Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study (*Journal of Business and Psychology*. 2001).
- Asyhadie Zaeni. 2008, *Hukum Kerja*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Aan Komariah dan Djam'an Satiri. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Baiq setiani, "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan", *Jurnal Ilmiah Widya*, Volume 1 Nomor 1 (Mei-Juni 2013).
- Billy Renaldo Potale. Viktor Lengkong. Silcyljeova Moniharapon, "Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BANK SULUTGO", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 04 (Tahun 2016).
- Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, vol. 24 no. 2 (juli 2015).
- Duemer Dee, J. R., A. B. Henkin, L.. *Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. Journal of Educational Administration*, 2002. Vol 41 No. 3
- Elfrianto, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan" *Jurnal Edutech* Vol. 2 No. 2 (September 2016).
- Egley Roberts, Park, Sugmin and Alan B. Henkin,, *Teacher Team Commitment, Teamwork, and Trust: Exploring Associations. Journal of Educational Administration*, 2005 Vol 43, No. 5
- Febrina Aulia P, M. Parulian Hutagaol, M. Joko Affandi, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi)" *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3, (September 2016).
- Gilliland, Stephen W. 1993. *The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*. Academy of Management Review.

- Hamalik Oemar, 2002. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T Hani. 2009. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Hausknecht, J. P, Day, D. V., dan Thomas, S. C. 2004. *Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis*. Personnel Psychology.
- Komarudin Sastra dipoera,. 2006..*Strategi Manajemen Bisnis Perbankan*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Jackson John H., Robert L. Mathis. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kemendiknas. 2011. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai negeri Sipil.
- Gerhart Barry A, Rynes, Sara L, dan Robert D. Bretz Jr. 1990. *The Importance of Recruitment In Job Choice, A Different Way of Looking*. Personnel Psychology.
- Karen R dan Foster, B.S, 2002, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, PPM Jakarta.
- Kusnandar. 2009. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Serifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press.
- Larson, J. R. & Mitchell, T. R. 1987.*People in Organizations, An Introduction To Organizational Behavior (3<sup>rd</sup>)*. Singapore: McGraw Hill Company.
- Meldona. 2009. *Manajemen sumberdaya manusia perspektif interaktif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Muhammad Zakki Ibrahim, Moehammad Soe'oad Hakam, Ika Ruhana, "Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT.

- Lieas Tekstil Lawang)” *Jurnal Administrasi Bisnis (jab)*, vol. 14 no. 1 (September 2014).
- Mawey Z. Alfa, Sri Murni, Ferdy Roring, “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara” *Jurnal EMBA* vol.4 no.1 (maret 2016).
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis Jackson. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu, Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moscoso, S., dan Salgado, J. R. *Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal* (International Journal of Selection and Assessment, 2004)
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terj. dari, Human Resource Management*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyasa, E. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remadja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja RosdaKarya. Bandung.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Ninuk Muljani, “Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, (September 2002).
- Nurkolis. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Priansa Doni Juni dan Suwanto. 2014. *Manajemen SDM Dalam Organsasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: ALFABETA).

- Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik, Arif Partono Prasetyo, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten” *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 14. No. 2 (Agustus 2014),
- Republik Indonesia, 2003. *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: BP. Panca Usaha.
- Republik Indonesia. 2006. *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Citra Umbara.
- Rosmarie. 2009. *Konsep Administrasi Pendidikan*. Maranatha: Jurnal Nasional LIPI (Vol.16/No.2) Lembaga Penelitian Pengabdian Masyarakat Universitas Kristen Maranatha.
- Rue L.W. & Byars, L.L. 1991. *Human Resources Management*(3<sup>rd</sup>ed). Boston:Irwin Inc.
- Ricky Montolalu, Lotje Kawet, Olivia Nelwan, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara” *Jurnal EMBA* Vol.4 No.1 (Maret 2016).
- Rusman. 2010. *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rosen Benson and Kirkman, Bradley. *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Review*, 1999 Vol. 42, No. 1,
- Samsudin Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Siagian Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sagala, Saiful. 2006. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sudibyo Aji Narendra Buwana, Mario Septian Adi Putra, “Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X Di Kota Malang” *Jurnal Studi Manajemen*, vol.9, no 2, (Oktober 2015).

- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syukur. 2001. *Metode Penelitian dan Penyajian Data Pendidikan*. Semarang: Medya Wiyata.
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Paradigma Pendidikan Nasional*. Jakarta: RinekaCipta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Truxillo, Donald. M, Dirk D. Steiner, dan Stephen W. Gilliland. 2004. *The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters*. International Journal of Selection and Assessment.
- Trianto. 2011, *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif- Progresif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Usman, Moh Uzer. 2003. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT RemajaRosdaKarya.
- Uno, Hamzah. B. 2007. *Model Pembelajaran*. Gorontalo: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja GrafindoPersada.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yenita Salim Handayani, “Manajemen Kompensasi Karyawan di UD. Mekar Jaya Mojokerto” *Jurnal Agora* vol. 4, no. 2, (2016).
- Yamin, Martinis. 2006. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*. Ciputat: Gaung Persada Press.
- Zulianti, “Pengaruh Strategi Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang)”.



**RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA MADRASAH( RAPBM )  
MAN 1 JEMBER TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

SUMBER DANA			PENGUNAAN		
	URAIAN	JUMLAH	NO.	URAIAN	JUMLAH
	<b>Saldo tahun lalu</b>	Rp 0			
	<b>Pendapatan Rutin</b>	Rp 3.340.050.000			
	Gaji PNS	3.148.607.000		<b>Standar isi</b>	Rp 1.850.000
	Belanja Honor operasional satuan kerja	Rp 78.480.000		<b>Standar Proses</b>	Rp 21.730.000
	Belanja Langganan Daya dan Jasa	Rp 51.000.000		<b>Standar Penilaian</b>	Rp 87.000.000
	Belanja perjalanan biasa	Rp 7.200.000		<b>Standar sarana dan Prasarana</b>	Rp 325.300.000
	Belanja penambah daya tahan tubuh	Rp 19.360.000		<b>Standar Kompetensi Lulusan</b>	Rp 86.960.000
	Belanja keperluan perkantoran	Rp 35.403.000		<b>Standar Pendidik dan Kependidikan</b>	Rp 43.360.000
				<b>Standar Pengelolaan</b>	Rp 1.850.000
				<b>Standar Biaya</b>	Rp 249.950.000
	<b>JUMLAH BANTUAN</b>	Rp 974.500.000		<b>Gaji dan tunjangan PNS</b>	Rp 3.148.607.000
	<b>BOS Pusat</b>	Rp 712.000.000		<b>Beasiswa bagi siswa miskin</b>	Rp 262.500.000
	BOS Provinsi			<b>Operasional perkantoran</b>	Rp 191.443.000
	BOS Kabupaten / Kota	Rp -			
	<b>BANTUAN</b>				
	<b>Dana Dekonsentrasi</b>				
	Beasiswa bagi siswa miskin ( BSM )	Rp 262.500.000			
	Lain lain	Rp -			
	<b>Dana dari komite dan Koperasi</b>	Rp 106.000.000			
	<b>JUMLAH SUMBER DANA</b>	Rp 4.420.550.000		<b>JUMLAH PENGELUARAN</b>	Rp 4.420.550.000

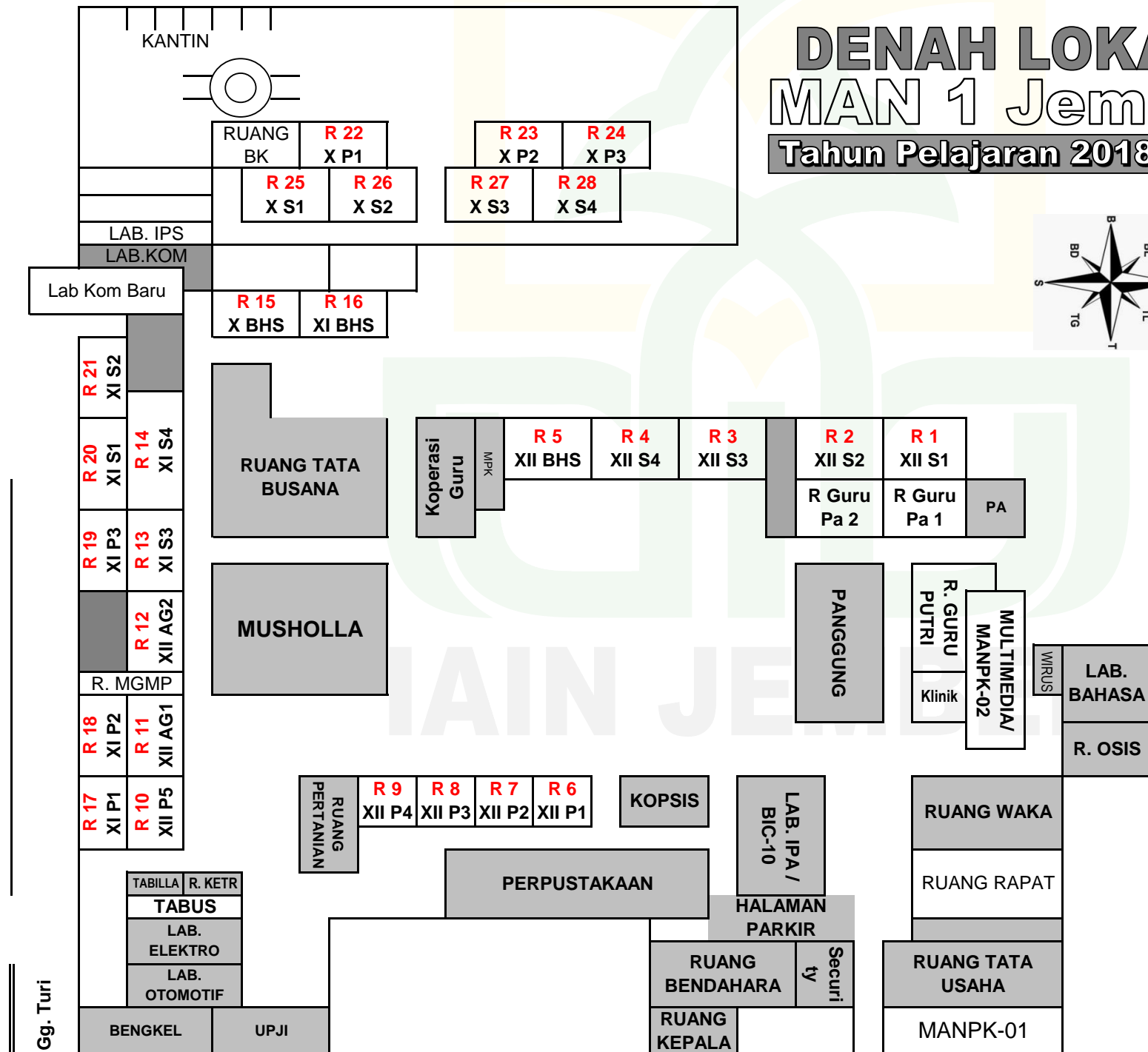
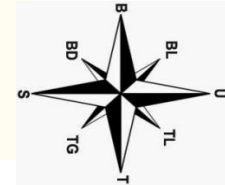
KEMENTERIAN AGAMA  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 JEMBER  
Jalan Imam Bonjol No 50 Telp (0331) 484651 Kode Pos 123456

**DAFTAR NAMA CALON MUROBBI DAN GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI 1  
JEMBER**

No	Nama	Jenjang Pendidikan	Keahlian	Keterangan
1	Masruri, M. Pd.I	S2	Bhs Arab	Calon guru
2	Devi Puspita Rini Anastasya	S1	Bhs Inggris	Calon guru
3	Abdul Kholi Khudri	S2	Usul Fiqh	Calon guru
4	Muhammad Firmansya	S1	Kitab Kuning	Calon guru
5	Anita Rahmaningtyas	S1	Ta'limul Muta'alim	Calon guru
6	Agus Arifandi, M.Pd.I	S2	Fathul Qorib	Guru MAN 1 Jember
7	Fanni Labib, S.Pd.I	S1	Tahfidzul Qur'an	Guru MAN 1 Jember
8.	Baidlowi, M.Hi	S2	Ushul Fiqh	Guru MAN 1 Jember
9.	Mawardi, Lc	Al Azhar	Bahasa Arab	Guru MAN 1 Jember

# DENAH LOKASI MAN 1 Jember

Tahun Pelajaran 2018/2019



Jl. Imam Bonjol





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUTE AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
PASCASARJANA

Jl. Sekeloa No. 02 Jember Telp. (0331) 422104 Fax. (0331) 42 7965 Email: Pasc.023@iainjember.ac.id

Website: www.iainjember.ac.id Email: pascasarjana@iainjember.ac.id

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : SAPTONO

NIM : 0849114013

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 27 Juni 2018

Saya yang menyatakan,



SAPTONO  
NIM.0849114013

## PROFIL MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 JEMBER

### A. VISI DAN MISI MADRASAH

#### 1. Visi

“Unggul dalam prestasi, terampil, berakhlakul karimah berlandaskan iman dan taqwa”

#### 2. Misi

- (1) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dan budaya bangsa sebagai sumber kearifan dalam bertindak
- (2) Mengembangkan potensi akademik dan nonakademik peserta didik secara optimal sesuai dengan bakat dan minat melalui proses pembelajaran bermutu.
- (3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif kepada peserta didik di bidang ketrampilan sebagai modal untuk terjun ke dunia kerja.

#### 3. Tujuan

- (1) Menciptakan dan menyelenggarakan proses pendidikan yang berorientasi pada target pencapaian efektivitas proses pembelajaran berdasarkan konsep MPMBS.
- (2) Mewujudkan sistem kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
- (3) Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, imbal jasa yang memadai.
- (4) Penanaman budaya mutu kepada seluruh warga sekolah yang didasarkan pada ketrampilan/skill dan profesionalisme.
- (5) Menciptakan sikap kemandirian secara kelembagaan melalui peningkatan sumber daya yang memadai.

- (6) Mengembangkan dan meningkatkan adanya partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat dengan dilandasi sikap tanggung jawab, dan dedikasi.
- (7) Menciptakan dan mengembangkan sistem pengelolaan yang transparan dalam pengambilan keputusan, pengelolaan anggaran dan sebagainya.
- (8) Program peningkatan mutu, kualitas prestasi output siswa bidang akademik maupun nonakademik secara berkelanjutan.
- (9) Memprioritaskan pelayanan pendidikan kepada para siswa dalam rangka meminimalkan angka *drop out*.
- (10) Memberi rasa kepuasan bagi seluruh warga sekolah (staf) sesuai dengan tugas dan kewajibannya

#### **4. Teknik Pencapaian Visi, Misi, dan Tujuan**

- (1) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama Islam dan budaya bangsa sebagai sumber kearifan dalam bertindak.
- (2) Membiasakan perilaku amanah, fatonah, siddiq, dan tabligh dalam kehidupan sehari-hari.
- (3) Membiasakan beribadah wajib dan sunnah dalam kehidupan sehari-hari
- (4) Menumbuhkan akhlaqul karimah berlandaskan iman dan taqwa melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler
- (5) Menumbuhkan kepedulian/kepekaan sosial
- (6) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- (7) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah
- (8) Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal
- (9) Melakukan pembinaan bakat dan minat siswa secara optimal melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler
- (10) Menyelenggarakan program ketrampilan yang dibutuhkan di dunia kerja/di masyarakat
- (11) Menyediakan sarana & prasarana yang memadai yang dibutuhkan kelas ketrampilan.

- (12) Melakukan kerja sama dengan instansi lain untuk tempat latihan kerja
- (13) Menjalin jaringan lapangan kerja baru dengan instansi terkait.

## **B. PROGRAM UNGGULAN**

### **1. Latar Belakang**

MAN 1 Jember adalah sekolah menengah umum bercirikan Islam. Tahun pelajaran 2017/2018 MAN 1 Jember mengembangkan Program Diversifikasi Madrasah dengan membuka 4 program unggulan yang meliputi (1) Madrasah Aliyah Negeri Program Keagamaan (MANPK), (2) Madrasah Program Akademik, (3) Madrasah Program Keterampilan, dan (4) madrasah program regular. Masing-masing program dijelaskan secara singkat sebagai berikut.

### **2. MANPK (Madrasah Aliyah Negeri Program Keagamaan)**

#### **a. Landasan pengembangan**

**Madrasah Aliyah Negeri Program Keagamaan (MANPK)** adalah prototipe Madrasah Aliyah yang mengembangkan keunggulan kompetitif di bidang keahlian kajian keagamaan (*tafaqquhfiddin*). MAN 1 Jember bersama 10 MAN se-Indonesia telah ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI sebagai MAN penyelenggara program keagamaan berdasarkan SK Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor 1293 Tahun 2016. Salah alasan ditunjuknya MAN 1 Jember sebagai MAN penyelenggara MANPK adalah karena MAN 1 Jember pernah dan berpengalaman menyelenggarakan MAPK sejak tahun 1987 hingga tahun pelajaran 2007/2008. Bukti keberhasilan MAPK adalah alumni MAPK telah menjadi tokoh, baik nasional maupun internasional.

#### **b. Sistem PPDB**

Pada tahun pelajaran 2017/2018, PPDB untuk MANPK diselenggarakan secara khusus, langsung dilaksanakan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI. Pendaftaran dilakukan secara online melalui website: [www.mansatujember.sch.id](http://www.mansatujember.sch.id).

#### **c. Keadaan Siswa**

Pada pelajaran 2017/2018 MAN 1 Jember menerima siswa MANPK sebanyak 48 siswa untuk 2 kelas, masing-masing: 1 kelas putra, MANPK 1, berjumlah 24 siswa dan 1 kelas putri, MANPK 2, berjumlah 24 siswi.



#### d. Kurikulum Pembelajaran

##### STRUKTUR KURIKULUM MANPK DAN PEMINATAN KEGAMAAN

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan *)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Keagamaan)</b>			
1. Tafsir – Ilmu Tafsir	2	3	3
2. Hadits – Ilmu Hadits	2	3	3
3. Fiqih – Ushul Fiqih	2	3	3
4. Ilmu Kalam	2	2	2
5. Akhlak	2	2	2
6. Bahasa Arab	2	3	3



## b. Sistem PPDB

Proses pendaftaran kelas **Bina Insan Cendekia** diatur dan dilaksanakan bersamaan dengan pendaftaran kelas reguler Untuk tahun pelajaran 2017/2018 baru dibuka untuk **Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA)**, dan baru bisa dikembangkan sebanyak 2 kelas, yaitu: 1 kelas putra dan 1 kelas putri, dan akan dikembangkan pada tahun pelajaran yang akan datang. Proses seleksi melalui tiga tahapan tes, yaitu tes wawancara kepribadian, tes baca Al-Quran, dan tes tulis dengan materi uji: Pendidikan Agama Islam, Bhs. Indonesia, Matematika, Fisika, Biologi.

## c. Keadaan Siswa

Pada pelajaran 2017/2018 MAN 1 Jember menerima siswa Kelas Akademik “Bina Insan Cendekia” sebanyak 2 kelas. Masing-masing: 1 kelas putra, BIC 1, dan 1 kelas putri, BIC 2.

## d. Kurikulum Pembelajaran

### STRUKTUR KURIKULUM KELAS BIC DAN MIPA REGULER

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan*)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Matematika dan Ilmu Alam)</b>			
1. Matematika	3	4	4
2. Biologi	3	4	4
3. Kimia	3	4	4
4. Fisika	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	6	4	4
Jumlah Alokasi Waktu Perminggu	51	51	51

\*)Untuk Mata Pelajaran Prakarya dan Kewirausahaan, setiap siswa dapat memilih satu diantara Keterampilan Elektro, Tata Busana, Otomotif, Pertanian atau Komputer

#### e. Pembelajaran

Semua kegiatan pembelajaran dan kegiatan pengembangan dan pendalaman akademik dilakukan di ma'had. Semua siswa-siswi BIC tinggal di asrama. Waktu kegiatan pembelajaran formal dilakukan mulai pukul 06.30 s.d. 14.30. sedangkan kegiatan pengembangan dan pendalaman akademik dan keagamaan dilakukan pukul 18.00 s.d. 21.00. Untuk mempermudah kegiatan, disediakan sarana prasarana yang memadai. Untuk pemantauan kegiatan keseharian ma'had dilakukan oleh pengasuh ma'had dan murobbi. Sedangkan untuk pengembangan akademik dan keagamaan disediakan tutor (guru pendamping).

#### 4. Program Madrasah Keterampilan

##### a. Pengertian

**Program Madrasah Keterampilan** adalah madrasah yang mengembangkan keunggulan kompetitif di bidang keterampilan atau kejuruan atau kecakapan hidup. **Program Madrasah Keterampilan** di MAN 1 Jember diselenggarakan dalam bentuk kelas keterampilan. Program Keterampilan yang dikembangkan meliputi keterampilan:

- (1) otomotif,
- (2) teknik informatika
- (3) elektronik
- (4) tata busana
- (5) pertanian, dan

##### b. Visi, Misi, dan Tujuan

###### Visi

Mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang : Ahli, Terampil, Mandiri, Religius dan Berwawasan ke depan.

###### Misi

- (1) Program Keterampilan ini untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja.
- (2) Membentuk sumber daya manusia yang mempunyai jiwa wirausaha.
- (3) Melengkapi lulusan Madrasah dengan pengetahuan dan keterampilan berdasarkan iman dan taqwa.

###### Tujuan

- (1) Tujuan umum pengembangan program keterampilan ini adalah membantu Pemerintah Indonesia dalam mempromosikan secara optimal penggunaan tenaga kerja yang tersedia dan memperkecil pengangguran melalui pengembangan pelatihan keterampilan yang diberikandi sekolah-sekolah menengah.
- (2) Tujuan khusus pengembangan program keterampilan adalah membekali siswa untuk siap bekerja juga untuk menciptakan usaha mandiri (wirausaha), juga memberi dorongan kepada siswa dari sikap "*pencari kerja*" menjadi "*pencipta kerja*".
- (3) Untuk mencapai tujuan tersebut maka dalam kurikulum pelatihan keterampilan diberikan juga mata pelajaran wirausaha yang termasuk

didalamnyacara-cara pengelolaan perusahaan kecil, pembukuan,pemasaran,pembelian dancara-cara melaksanakan *feasibility study* (studi kelayakan).

### c. Rekrutmen Siswa

**Siswa Kelas Keterampilan** adalah siswa dari kelas reguler dengan peminatan Bahasa, MIPA, dan IPS yang mengambil **Lintas Minat Keterampilan** yang diinginkan. Para siswa bebas memilih keyterampilan yang diminatinya sesuai dengan kuota yang telah ditetapkan, yaitu 20-22 siswa per keterampilan.

### d. Sistem Pembelajaran

Siswa kelas keterampilan ditempatkan pada kelas tertentu agar lebih mudah untuk mengkondisikan kegiatan keterampilan. Para siswa kelas keterampilan mengikuti pembelajaran keterampilan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, pada hari-hari tertentu kegiatan pembelajaran keterampilan sampai dengan pukul 17.00.. Proses pembelajarannya dilakukan di ruang keterampilan (tidak di kelas regular).

### e. Kurikulum Kelas Keterampilan

#### STRUKTUR KURIKULUMPEMINATAN MIPA KELAS KETERAMPILAN

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan MIPA)</b>			
1. Matematika	3	4	4
2. Biologi	3	4	4
3. Kimia	3	4	4
4. Fisika	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat</b>			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat			
1. Lintas Minat 1	2	2	2
2. Lintas Minat 2	2		
<b>Mata Pelajaran Keterampilan</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Jumlah Alokasi Waktu Perminggu</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

#### STRUKTUR KURIKULUMPEMINATAN IPSKELAS KETERAMPILAN

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial)</b>			
1. Geografi	3	4	4
2. Sejarah	3	4	4
3. Sosiologi	3	4	4
4. Ekonomi	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat			
<b>Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat</b>			
1. Lintas Minat 1	2	2	2
2. Lintas Minat 2	2		
<b>Mata Pelajaran Keterampilan</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Jumlah Alokasi Waktu Perminggu</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>51</b>

**f. Materi Program Keterampilan**

NO	JENIS KETERAMPILAN	MATERI AJAR	JUMLAH JAM
1	Otomotif	1. Teknik Pengerjaan Logam 2. Dasar-dasar Motor 3. Unit Motor 4. Sistem Bahan Bakar 5. Sistem Kelistrikan 6. Chasis	27 85 175 125 175 150



NO	JENIS KETERAMPILAN	MATERI AJAR	JUMLAH JAM
		7. Tun-Up	50
		8. Pengelolaan Usaha	45
		9. Magang/ PKL	120
<b>Jumlah Jam Otomotif</b>			<b>952</b>
2	Elektronika	1. Listrik Dasar	42
		2. Elektronika Dasar	50
		3. Pembuatan Pesawat Elektro	60
		4. Rangkaian Elektro	100
		5. Teknik Elektronika	75
		6. Teknik Audio	175
		7. Teknik rekayasa komputer	75
		8. Teknik Televisi	60
		9. Perakitan komputer	150
		10. Pengelolaan Usaha	45
		11. Magang/ PKL	120
<b>Jumlah Jam Elektronika</b>			<b>952</b>
3	Tata Busana	1. Alat Menjahit	40
		2. Teknologi Mnjahit	52
		3. PengetahuanBahanTekstil	85
		4. Pembuatan Pola	50
		5. Teknik Menghias kain	125
		6. Desain Busanan	225
		7. Busana Anak	75
		8. BusanaWanita	80
		9. BusnanPria	55
		10.PengelolaanUsaha	45
		11.Magang/ PKL	120
<b>Jumlah Jam Tata Busana</b>			<b>952</b>
4	Pertanian	1. Dasar-dasar pascausahatani	55
		2. Budidayatanaman hortikultura	125
		3.BudidayaTanaman Padi	60
		4.Teknik hidroponik	100
		5.Pupuk dan pemupukan	127
		6.Pemanfaatan pekarangan	90
		7.Teknik pengendalian hama	175
			55



MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fikih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan*)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan MIPA)</b>			
1. Matematika	3	4	4
2. Biologi	3	4	4
3. Kimia	3	4	4
4. Fisika	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat</b>			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	6	4	4
<b>Jumlah Alokasi Waktu Perminggu</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

## STRUKTUR KURIKULUMPEMINATAN IPSKELAS REGULER

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fikih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan*)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial)</b>			
1. Geografi	3	4	4
2. Sejarah	3	4	4
3. Sosiologi	3	4	4
4. Ekonomi	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat</b>			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	6	4	4
<b>Jumlah Alokasi Waktu Perminggu</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

## STRUKTUR KURIKULUMPEMINATANBAHASA DAN BUDYAKELAS REGULER

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fikih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan*)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Ilmu Bahasa)</b>			
1. Bahasa dan Sastra Indonesia	3	4	4
2. Bahasa dan Sastra Inggris	3	4	4
3. Bahasa dan Sastra Jepang	3	4	4
4. Antropologi	3	4	4
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat</b>			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	6	4	4
1. Lintas Minat 1	3	4	4
2. Lintas Minat 2	3		
<b>Jumlah Alokasi Waktu Perminggu</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

## STRUKTUR KURIKULUMPEMINATANKEAGAMAANKELAS REGULER

MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
<b>Kelompok A (Wajib)</b>			
1. Pendidikan Agama Islam			
a. Al-Qur'an Hadits	2	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2	2
c. Fiqih	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4
4. Bahasa Arab	4	2	2
5. Matematika	4	4	4
6. Sejarah Indonesia	2	2	2
7. Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>			
1. Seni Budaya	2	2	2
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	3	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan *)	2	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan Keagamaan)</b>			
1. Tafsir – Ilmu Tafsir	2	3	3
2. Hadits – Ilmu Hadits	2	3	3
3. Fiqih – Ushul Fiqih	2	3	3
4. Ilmu Kalam	2	2	2
5. Akhlak	2	2	2
6. Bahasa Arab	2	3	3
<b>Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman Minat</b>			
Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat			
1. Ekonomi	3	4	4

2. Kimia	3		
Jumlah Alokasi Waktu Perminggu	51	51	51

### C. FOTO MADRASAH



**Pintu Gerbang MAN 1 Jember**



**Halaman Depan**





**Kegiatan Siswa di Perpustakaan**



**Kegiatan Siswa di Laboratorium Komputer**



**Kegiatan Pembelajaran Otomotif**





**Kegiatan Pembelajaran Elektronika**

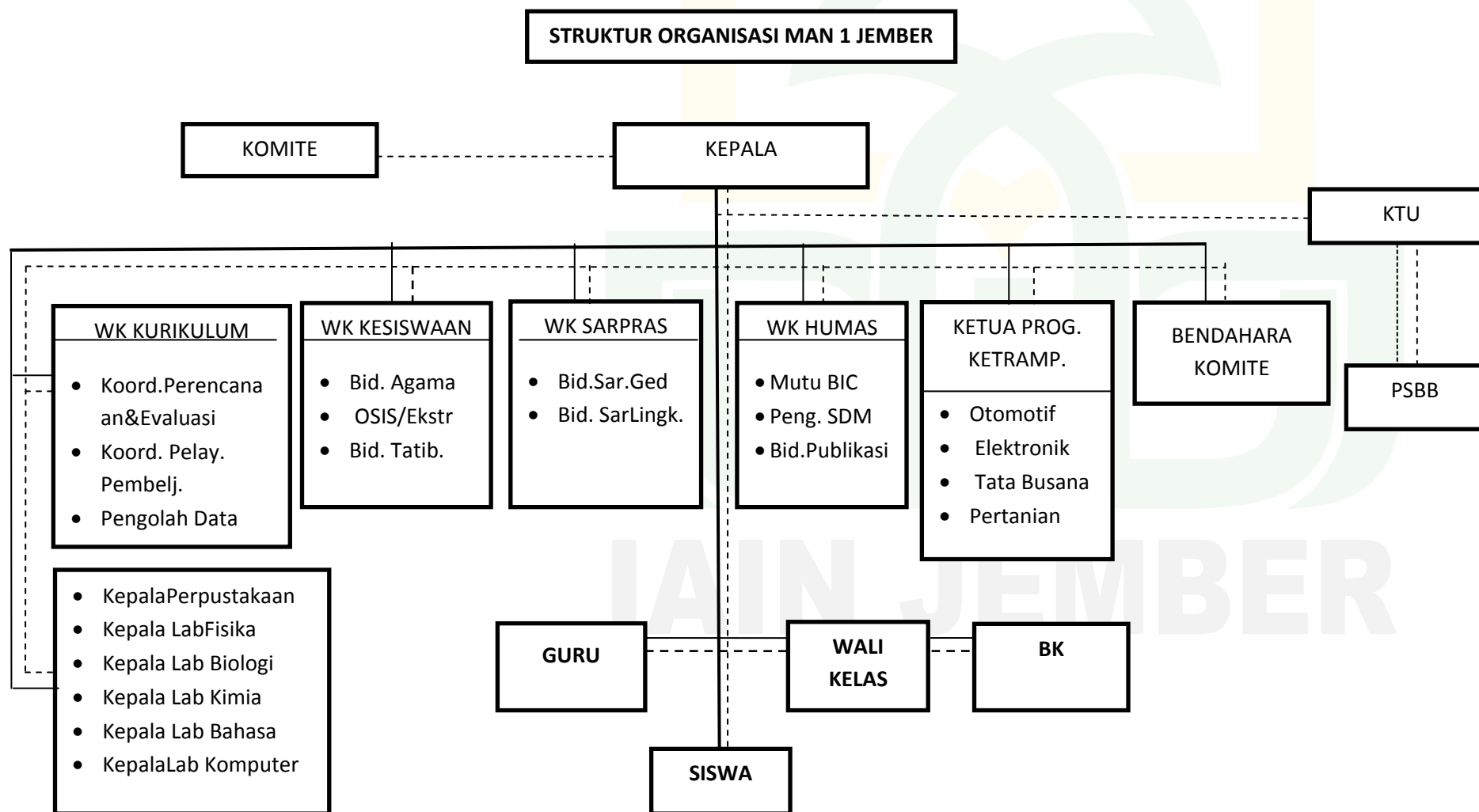


**Kegiatan Pembelajaran Tata Busana**



**Kegiatan Pembelajaran Pertanian**

## D. STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH



## 1. Komite MAN 1 Jember

- a. Pengawas : Letkol (Purn) H. Giman Supriyatno  
Dr. H. Amri
- b. Ketua : Dr. H. Hefni Zain, M.Ag.
- c. Wakil Ketua : Dr. H. Pudjiono, M.Ag.
- d. Sekretaris : Ilham Pribadi, S.Pd., M.Pd.
- e. Bendahara : Suprayitno, S.Pd., M.Pd.
- f. Anggota : A. Khoirul, S.H., M.H.  
Drs. Jamil, M.Si.  
M. Muslim, S.Ag., M.Sy.  
Dr. Musta'in Billah, M.Pd.I.  
Aiptu Andi Setyo Utomo

## 2. Kepala dan Wakil Kepala

- a. Kepala Madrasah : Drs. Anwaruddin, M.Si.
- b. Kepala Tata Usaha : Indra Rudianto, SH.
- c. Waka Kurikulum : Drs. Moh. Natsir Firdaus
- d. Waka Kesiswaan : Rina Poedji Astoetik, S.Pd.
- e. Waka Sarana Prasarana : Dra. Hikmah
- f. Waka Humas : Drs. Dardiri, M.Pd.I.
- g. Bendahara : Raras Indriyani, S.Pd., M.P.
- h. Ketua Prog. Keterampilan : Moh. Tarom, S.Pd.
- i. Ketua Ma'had : Yunus, S.Pd.I., M.Pd.I.

## 3. Bidang-Bidang Pengembangan

### a. Kurikulum

- 1. Perencanaan dan Evaluasi : Drs. Khusnul Huda
- 2. Pelaksanaan Pembelajaran : Dewi Rachmayanti, S.Pd.
- 3. Pengolah Data : Muhammad Hanafiah, S.Kom.  
M. Sauki

### b. Kesiswaan

- 1. Pembinaan Keagamaan : Ahmad, S.Ag., M.Pd.I.
- 2. Pembina OSIS/Ekstrakurikuler : Drs. Moh,Natsir

3. Pengendalian Tatib : Sofia Retnaningsih, S.Pd.

**c. Sarana Prasarana**

1. Bidang Sarana Gedung : Hendra Ganda S., S.P., M.P.  
2. Bidang Sarana Lingkungan : Ade Sa'diyah, S.Pd.

**d. Hubungan Masyarakat**

1. Pengembangan Mutu Kelas BIC : Nur Kolis, S.Pd., M.Sc.  
2. Pengembangan SDM : Drs. Suparno, M.Pd.  
3. Pengembangan Info & Publikasi : Fadrizal Merdhianto, M.Pd.

**e. Keterampilan**

1. Pengembangan Ket. otomotif : Kanada, S.Pd.  
2. Pengembangan Ket. Elektronika : Drs.Tugi Hartono  
3. Pengembangan Ket. Tata Busana : Maslikah, S.Pd.  
4. Pengembangan ket. Pertanian : Muh. Husni Thamrin, S.P.

**f. Keuangan**

1. Layanan Siswa : Bambang Adi Sucipto, S.Si.  
2.

**4. Pengelola Ma'had**

- a. Ketua Ma'had : Yunus, S.Pd.I., M.Pd.I.  
b. Sekretaris : Ahmad, S.Ag., M.Pd.I.  
c. Bendahara : Jamanhuri, S.Ag., M.Pd.I.  
d. Bidang Akademik : Suwardi, M.H.I.  
e. Pengasuh Ma'had Putri : Ahmad Ikhsan Dimyati, S.Pd.I.  
f. Murobbi Ma'had Putra : -  
g. Murobbiah : Siti Nur Jannah, S.Pd.I.  
Nurul Azizah  
h. Murobbi : Dani Firdaus, S.Pd.I.  
Muhammad Ainur Ridlo T.

## **5. Pengelola Perpustakaan dan Laboratorium**

- |                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| a. Ketua Perpustakaan  | : Hendra Ganda Sundarta, S.P., M.P. |
| b. Ketua Lab. Biologi  | : Drs. Rico Asikin, M.Pd.           |
| c. Ketua Lab. Fisika   | : Drs. Mahmudi, M.Pd.               |
| d. Ketua Lab. Kimia    | : Drs. Bogie Agus Gianto            |
| e. Ketua Lab. Bahasa   | : Dra. Lilik Suhartini              |
| f. Ketua Lab. Komputer | : Dedi Tugas, S.Kom.                |
| g. Laboran IPA         | : Bambang Adi Sucipto, S.Si.        |

## **6. Pengelola Program Keterampilan**

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| a. Ketua Prog. Ket. Otomotif    | : Kanada, S.Pd.          |
| b. Ketua Prog. Ket. Elektronika | : Drs. Tugi Hartono      |
| c. Ketua Prog. Ket. Tata Busana | : Maslikah, S.Pd.        |
| d. Ketua Prog. Ket. Pertanian   | : M. Husni Thamrin, S.P. |

## **7. Personalia Bimbingan dan Konseling**

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| a. Koordinator (Guru BK Kelas XII) | : Drs. Agus Suyatno       |
| b. Anggota (Guru BK Kelas XI)      | : Muhammad Machfud, S.Pd. |
| c. Anggota (Guru BK kelas X)       | : Arif Nurdiansyah, S.Pd. |

## **8. Pengelola Ketatausahaan**

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| a. Kepala Tata Usaha        | : Indra Rudianto, S.H.          |
| b. Bendahara                | : A. Syahirul Alim Fikri, A.Md. |
| c. Bagian Gaji Pegawai      | : Taufiqurrahman                |
| d. Bagian Sarana Prasarana  | : Noval Danial                  |
| e. Bagian Adm. Kesiswaan    | : Lusiana                       |
| f. Bagian Adm. Kepegawaian  | : Siti Maratul Khalisah, S.Pd.  |
| g. Bagian Adm. Persuaratan  | : Siti Asyizah                  |
| h. Bagian Adm. Keuangan     | : Feni Dwi Fitriah              |
| i. Bagian Adm. Perpustakaan | : Rifai                         |
| j. Bagian Umum              | : Sudar                         |
| k. Bagian Fotokopi          | : Masrud                        |
| l. Bagian Keamanan          | : Sanudin                       |
|                             | Samsul Arifin                   |

- m. Bagian Kebersihan : Abd. Aziz  
Abd. Halim  
Rasman  
Suradi  
Zaini
- n. Penjaga Malam : Munir

#### **E. IDENTITAS MADRASAH**

1. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember
2. Nomor Statistik Madrasah : 131135090001
3. NPSN : 20580291
4. Alamat Lengkap Madrasah :
- a. Jalan/Desa/Kelurahan : Jalan Imam Bonjol 50, Kaliwates, Kaliwates
  - b. Kecamatan : Kaliwates
  - c. Kabupaten : Jember
  - d. Nomor telepon : (0331) 485109, Faks. (0331) 484651, PO Box 168
5. Status Madrasah/Terakreditasi : Negeri/A
6. Waktu Belajar : 06.30 – 14.30 (Prog. Ketrp. s.d. 17.00)
7. Tahun Berdiri : 1967
8. Tahun Penegerian : -

#### **F. IDENTITAS KEPALA MADRASAH**

1. Nama Kepala Madrasah : Drs. Anwaruddin, M.Si.
2. NIP : 196508121994031002
3. Pangkat/Golongan : Pembina - IV/a
4. TMT : 01 – 03 - 2016
5. Pendidikan : S-1 Matematika Unej, S-2 Matematika ITS
6. Alamat : Perumahan Pemali Indah
7. Telepon : 082331979741

**G. JUMLAH PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

1. Guru PNS : 51
2. Guru Non PNS : 19
3. Struktural/JFU PNS : 15
4. Struktural/JFU Non PNS : 10
5. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

NO	PENDIDIKAN	PENDIDIK				JML	TENAGA KEPENDIDIKAN				JML
		PNS		NONPNS			PNS		NONPNS		
		L	P	L	P		L	P	L	P	
1	S-2	13	2	4	-	19	1	-	-	-	1
2	S-1	16	20	12	3	51	2	1	2	1	6
3	D-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	D-3	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
5	SMA/SEDERAJAT	-	-	-	-	-	6	2	5	-	13
6	SMP/SEDERAJAT	-	-	-	-	-	2	-	2	-	4
7	SD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		29	22	16	3	70	12	3	9	1	25
		51		19			15		10		

## 6. Nama Guru dan Karyawan

NO	NAMA / NIP	JABATAN	TEMPAT TUGAS
1.	Drs. Anwaruddin / 196508121994031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
2.	Ainul Fitroh, S.Pd / 196402201987032001	Guru Madya	MAN 1 Jember
3.	Drs. Marthius Affandy / 196103231989031003	Guru Madya	MAN 1 Jember
4.	Drs. M. Husain Tuanaya / 196303121991031004	Guru Madya	MAN 1 Jember
5.	Drs. Tugi Hartono / 196306261991031003	Guru Madya	MAN 1 Jember
6.	Drs. Rico Asikin, M.Pd / 196307261992031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
7.	Drs. Agus Suyatno / 196508051994031003	Guru Madya	MAN 1 Jember
8.	Ali Qomarul Zaman, S.Pd. / 196908041996031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
9.	Dra. Eny Purwati / 196702051995032002	Guru Madya	MAN 1 Jember
10.	Drs. Mahmudi, M.Pd / 196707171995031001	Guru Madya	MAN 1 Jember
11.	Drs. Ali Al-Muta'sin, M.Pd /	Guru Madya	MAN 1 Jember



NO	NAMA / NIP	JABATAN	TEMPAT TUGAS
	196601011993031005		
12.	Drs. Suparno / 196308111994031003	Guru Madya	MAN 1 Jember
13.	Drs. Mohamad Natsir / 196801231995031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
14.	Drs. Satiman / 196808221995031001	Guru Madya	MAN 1 Jember
15.	Drs. Dardiri / 196304091996031001	Guru Madya	MAN 1 Jember
16.	Humaidah Aini, S.Pd / 196910141997032002	Guru Madya	MAN 1 Jember
17.	Drs. Muhammad Natsir Al Firdaus / 196907101997031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
18.	Nur Kolis, S.Pd, M.Sc / 197107231997031004	Guru Madya	MAN 1 Jember
19.	Buari, S.Pd / 196707141998031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
20.	Rodhiyah, S.Pd / 196909191998032001	Guru Madya	MAN 1 Jember
21.	Yuriadi, S.Pd / 197104031998031004	Guru Madya	MAN 1 Jember
22.	Retno Wahyuni, S.Pd / 197304061998032001	Guru Madya	MAN 1 Jember
23.	Nely Damayanty, S.Pd / 197008301998032002	Guru Madya	MAN 1 Jember
24.	Dra. Hikmah / 196301131998032001	Guru Madya	MAN 1 Jember
25.	Moh. Tarom, S.Pd / 196911201999031002	Guru Madya	MAN 1 Jember
26.	K a n a d a, S.Pd / 197207041999031003	Guru Madya	MAN 1 Jember
27.	Drs. Bogie Agus Gianto / 196608102000031001	Guru Madya	MAN 1 Jember
28.	Indra Rudianto, SH / 196211131994031001	Ka. TU	MAN 1 Jember
29.	Drs. Khusnul Huda / 196510062001121001	Guru Muda	MAN 1 Jember
30.	Ade Sa'diyah, S.Pd. / 197203102005012001	Guru Muda	MAN 1 Jember
31.	Siti Rofi'ah, S.Pd. / 197503152005012003	Guru Muda	MAN 1 Jember
32.	Eko Sulistyningsih, S.Pd. / 197308062005012002	Guru Muda	MAN 1 Jember
33.	Maslikah, S.Pd / 197709222005012004	Guru Muda	MAN 1 Jember
34.	Dewi Rachmayanti, S.Pd. / 197712142005012002	Guru Muda	MAN 1 Jember
35.	Raras Indriyani, S.Pd. / 197601272005012004	Guru Muda	MAN 1 Jember
36.	Umriyatin, SH / 197101032005012003	Guru Muda	MAN 1 Jember



NO	NAMA / NIP	JABATAN	TEMPAT TUGAS
37.	Sofia Ratnaningsih, S.Pd. / 197504162005012003	Guru Muda	MAN 1 Jember
38.	Mamik Isgiyanti, S.Pd / 197504162005012003	Guru Muda	MAN 1 Jember
39.	Yunus, S.Ag / 197304032005011003	Guru Muda	MAN 1 Jember
40.	Jamanhuri, S.Ag / 197607142005011003	Guru Muda	MAN 1 Jember
41.	Rina Poeji Astoetik, S.Pd. / 197606072006042011	Guru Muda	MAN 1 Jember
42.	Yunita Dirmayanti, S.Pd. / 197606062005012003	Guru Muda	MAN 1 Jember
43.	Muhammad Mahfud, S.Pd / 197302252005011001	Guru Muda	MAN 1 Jember
44.	Hadi Prajitno, S.Pd / 197208082005011004	Guru Muda	MAN 1 Jember
45.	Bambang Adi Sucipto, S.Si / 197208082005011004	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
46.	Mochammad Husni Thamrin,SP / 197703032007101002	Guru Muda	MAN 1 Jember
47.	Emi Sriwijayanti,SE / 197304212007102003	Guru Muda	MAN 1 Jember
48.	Wahyu Kirana Dewi, S.Pd / 197709082007102003	Guru Muda	MAN 1 Jember
49.	Ahmad,S.Ag / 197104162007101003	Guru Muda	MAN 1 Jember
50.	Fitria Candra,S.Pd / 198407042009012006	Guru Muda	MAN 1 Jember
51.	Hendra Ganda Sundarta, S.P / 197811042009101002	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
52.	Siti Maratul Holisah / 197303031998032002	Pengelola Bahan Kepegawaian	MAN 1 Jember
53.	Taufiqur Rahman / 197504191998031001	Penyusun Program Anggaran	MAN 1 Jember
54.	Budi Santoso, S.Pd / 196202052014111001	Guru Pertama	MAN 1 Jember
55.	Dra. Lilik Suhartini / 196808152014112002	Guru Pertama	MAN 1 Jember
56.	Saifuddin, S.Pd / 196907272014111002	Guru Pertama	MAN 1 Jember
57.	A. Syahirul Alim Fikri, A.Md / 198004192009101002	Bendahara	MAN 1 Jember
58.	Sudar / 196303082007011020	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
59.	Muhammad Sauki / 197407232009011009	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
60.	Rifai / 197209262009101001	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
61.	Lusianah / 197407022009012005	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
62.	Masrud / 197008182007011032	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
63.	Siti Asyizah / 197710032009102001	Pengadministrasi	MAN 1 Jember
64.	Rasman / 197104112009011003	Pramu Kantor	MAN 1 Jember

NO	NAMA / NIP	JABATAN	TEMPAT TUGAS
65.	Abdul Halim / 196407272014111002	Pramu Kantor	MAN 1 Jember
66.	Abdul Azis / 196409032014111003	Pramu Kantor	MAN 1 Jember
67.	Ahmad Ikhsan Dimiyati, S.Pd.I	GBPNS	MAN 1 Jember
68.	Robi Santoso, S. Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
69.	Moh. Fanni Labib., S.PdI	GBPNS	MAN 1 Jember
70.	Munawaroh., S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
71.	M. Ali Imron., S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
72.	Drs. Adnan	GBPNS	MAN 1 Jember
73.	Ta'ip., S.PdI	GBPNS	MAN 1 Jember
74.	Gembong Angger W., S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
75.	Syuhadak., S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
76.	Muhammad Haidlor, Lc	GBPNS	MAN 1 Jember
77.	Baidlowi., M.HI	GBPNS	MAN 1 Jember
78.	Suwardi., M.HI	GBPNS	MAN 1 Jember
79.	Agus Arifandi., S.PdI	GBPNS	MAN 1 Jember
80.	Ulfa Mazidah, S.Pd.	GBPNS	MAN 1 Jember
81.	Ahmad Sayadi, S. Pd.I	GBPNS	MAN 1 Jember
82.	Indra Hardiyansyah, S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
83.	Rico Rochmad Kurniawan, S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
84.	Happy Khoirunnisa', S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
85.	Arief Nurdiyansyah, S.Pd	GBPNS	MAN 1 Jember
86.	Feni Dwi Fitriah	Lab. Tata Busana	MAN 1 Jember
87.	Mohammad Zaini	Tenaga Kebersihan	MAN 1 Jember
88.	Suradi	Tenaga Kebersihan	MAN 1 Jember
89.	Munir	Penjaga Malam	MAN 1 Jember
90.	Moh. Sanudin	SATPAM	MAN 1 Jember
91.	Noval Danial Hadi Kusuma	Operator SIMAK BMN	MAN 1 Jember
92.	Dedy Tugas Mulyo Hadi Saputro	Lab. Komputer	MAN 1 Jember
93.	Joko Wijoyo	Resepsionis	MAN 1 Jember
94.	Syamsul Arifin	SATPAM	MAN 1 Jember
95.	Mohammad Hanafiyah, S. Kom	Pengolah Data Madrasah	MAN 1 Jember

#### H. JUMLAH PESERTA DIDIK

NO	KELAS/PEMINATAN	JUMLAH		
		L	P	TOTAL
1.	X MANPK 1 (PUTRA)	23	-	23
2.	X MANPK 2 ( PUTRI)	-	24	24
3.	X BAHASA	4	30	34
4.	X BIC 1 (PUTRA)	23	-	23
5.	X BIC 2 (PUTR1)	-	28	28
6.	X MIPA-1	7	29	36
7.	X MIPA-2	7	27	34

NO	KELAS/PEMINATAN	JUMLAH		
		L	P	TOTAL
8.	X MIPA-3	11	23	34
9.	X IPS-1	15	14	29
10.	X IPS 2	8	23	31
11.	X IPS-3	20	15	35
12.	X IPS-4	16	18	34
<b>JUMLAH</b>		<b>134</b>	<b>231</b>	<b>365</b>
13.	XI AGAMA-1	10	30	40
14.	XI AGAMA-2	16	23	39
15.	XI BAHASA	4	29	33
16.	XI M IPA-1	6	26	32
17.	XI MIPA-2	9	24	33
18.	XI MIPA-3	7	25	32
19.	XI MIPA-4	9	23	32
20.	XI MIPA-5	10	19	29
21.	XI IPS-1	11	24	35
22.	XI IPS-2	12	26	38
23.	XI IPS-3	18	19	37
24.	XI IPS-4	14	13	27
<b>JUMLAH</b>		<b>126</b>	<b>281</b>	<b>407</b>
25.	XII AGAMA	17	17	34
26.	XII BAHASA	11	25	36
27.	XII MIPA-1	4	26	30
28.	XII MPIA-2	8	25	33
29.	XII MIPA-3	7	25	32
30.	XII MIPA-4	9	25	34
31.	XII MIPA-5	7	25	32
32.	XII IPS-1	5	25	30
33.	XII IPS-2	15	12	27
34.	XII IPS-3	17	16	33
35.	XII IPS-4	13	19	32
<b>JUMLAH</b>		<b>113</b>	<b>240</b>	<b>353</b>
<b>JUMLAH TOTAL</b>		<b>373</b>	<b>752</b>	<b>1125</b>

## I. DATA SARANA DAN PRASARANA

1. Luas Tanah : 22.148  $M^2$

2. Luas Bangunan : 9.915  $M^2$

### SARANA PENDUKUNG BELAJAR MENGAJAR

NO	JENIS RUANG/SARANA	JUMLAH	KEADAAN	
			BAIK	RUSAK
1.	Ruang kepala madrasah	1	√	-
2.	Ruang wakil kepala kepala madrasah	1	√	-
3.	Ruang rapat	1	√	-
4.	Ruang guru	2	√	-
5.	Ruang tata usaha	3	√	-
6.	Ruang tatib	1	√	-
7.	Ruang BK	1	√	-
8.	Ruang kelas	41	√	-
9.	Ruang laboratorium biologi	1	√	-
10.	Ruang laboratorium fisika	1	√	-
11.	Ruang laboratorium kimia	1	√	-
12.	Ruang laboratorium bahasa	1	√	-
13.	Ruang laboratorium komputer	2	√	-
14.	Perpustakaan	1	√	-
15.	Ruang klinik/UKS	1	√	-
16.	Ruang keterampilan otomotif	1	√	-
17.	Ruang keterampilan elektronika	1	√	-
18.	Ruang keterampilan tata busana	1	√	-
19.	Ruang keterampilan pertanian	1	√	-
20.	Ruang multimedia	1	√	-
21.	Ruang MGMP	1	√	-
22.	Aula pertemuan (PSBB)	1	√	-
23.	Ma'had putri	1 kompl.	√	-
24.	Ma'had putra	1kompl.	√	-
25.	Musholla	3	√	-
26.	Lapangan olah raga	2	√	-

NO	JENIS RUANG/SARANA	JUMLAH	KEADAAN	
			BAIK	RUSAK
27.	Toilet guru	5	√	-
28.	Toilet siswa	14	√	-

#### J. JUMLAH ROMBONGAN BELAJAR

NO	KELAS/ PEMINATAN	JUMLAH ROMBEL	JUMLAH TOTAL	JUMLAH SISWA
1.	X AGAMA	2	12	365
2.	X BAHASA	1		
3.	X MIPA	5		
4.	X IPS	4		
5.	XI AGAMA	2	12	407
6.	XI BAHASA	1		
7.	XI MIPA	5		
8.	XI IPS	4		
9.	XII AGAMA	1	11	353
10.	XII BAHASA	1		
11.	XII MIPA	5		
12.	XII IPS	4		
<b>JUMLAH</b>			<b>35</b>	<b>1125</b>

#### K. JUMLAH RUANG KELAS

NO	LOKAS	JUMLAH KELAS
1	MAN 1 JEMBER	31
2	MA'HAD PUTRA	4
3	MA'HADPUTRI	6
<b>JUMLAH</b>		<b>41</b>

## RIWAYAT HIDUP



**SAPTONO** dilahirkan di Sumenep, Jawa Timur tanggal 25 Mei 1990, anak terakhir dari empat bersaudara, pasangan Almarhum Bapak Amli dan Almarhumah Ibu Sahwiya. Alamat: Jl. KH. Ahyar, Gang I Desa Karang Nangka Kecamatan Ra'as Kabupaten Sumenep propensi Jawa Timur, HP. 0877 5781 0281, e-mail: [saptono2505@gmail.com](mailto:saptono2505@gmail.com).

Pendidikan tingkat dasar di tempuh di kampung halamannya yakni di SDN 2 Karang Nangka mulai tahun 1997 hingga lulus pada tahun 2003. Dan pendidikan tingkat menengah pertama ditempuh di Desa Brakas yakni di SMPN 1 Ra'as mulai tahun 2003 sampai tahun 2006 sambil lalu nyantri (mondok) dan sekolah Madrasah Ibtida'iyah di Pondok Pesantren Sirajul Akhyar yang terletak di desa alasmalang. Kemudian melanjutkan studi ke sekolah menengah atas di SMA Nurul Jadid paiton probolinggo mulai tahun 2006 sampai 2009 sambil lalu nyantri (mondok) di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Pendidikan berikutnya penulis tempuh di perguruan tinggi dan mendapat gelar sarjana pendidikan yang di tempuh di IKIP PGRI Jember mulai tahun 2009 hingga selesai pada tahun 2013. Gelar magister Pendidikan diraihinya pada tahun 2018 di Pascasarjana IAIN Jember.

Sepanjang perjalanan masa pendidikan penulis banyak berkecimpung di dunia Organisasi, yang mana semasa di SMP aktif di Organisasi Intra Sekolah (OSIS) dan semasa di SMA aktif di Organisasi Ikatan Pemuda Nahdhatul Ulama (IPNU) kemudian setelah menjadi Mahasiswa aktif di Organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), Forum Studi Islam (FORSIS) dan UKM KESENIAN, yang terakhir adalah ikatan mahasiswa Raas se Jember (IMRJ) sampai saat ini.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUTE AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.stainjbr@gmail.com](mailto:pps.stainjbr@gmail.com)

No : B.109/In.20/PP.00.9/Ps/2018

Jember 25 Januari 2018

Lampiran :-

Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk Penyusunan Tesis

Kepada Yth.

Kepala Sekolah MA Negeri 1 Jember

di-

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa yang tersebut dibawah ini:

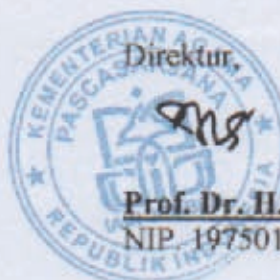
Nama : Saptono  
Tempat/Tgl lahir : Sumenep, 25 Mei 1990  
NIM : 0849114013  
Semester / Program Studi : VIII / MPI  
Jenjang : S2  
Alamat : Ra'as, Sumenep

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan tesis, agar diizinkan untuk mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 Bulan di lingkungan daerah / lembaga wewenang saudara. Penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai:

**Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Negeri 1 Jember Tahun Ajaran 2017/2018**

Atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur,

**Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag**  
NIP. 19750103 199903 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 1**

Jalan Imam Bonjol 50, Telp. 0331-485109, Faks. 0331-484651, PO Box 168 Jember  
 E-mail: man1jember@yahoo.co.id  
 Website: www.mansatujember.sch.id

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : B- 1897 /Ma.13.73/PP.00.06/ 6 /2018

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Anwaruddin, M.Si  
 P : 196508121994031002  
 Catatan : Kepala  
 Unit Kerja : MAN 1 Jember  
 Instansi : Kementerian Agama

yang ini menerangkan bahwa :

Nama : Saptono  
 M : 0849114013  
 Pekerjaan : Manajemen Pendidikan Islam

yang benar telah selesai melaksanakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember dengan Judul , Implementasi Manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan Profesionalisme guru di MAN 1 Jember. Tahun pelajaran 2017/2018

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Jember, 29 Juni 2018

Kepala Madrasah

*Anwaruddin*  
**ANWARUDDIN**



## المخلص

سافتونو. ٢٠١٨. تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير. بحث العلمي لقسم إدارة تربية الإسلام. بالدراسات العليا في الجامعة الإسلامية الحكومية جمبير. المشرف ١: الأستاذ الدكتور الحاج محجو الدين الماجستير، والمشرف ٢: الأستاذ الدكتور الحاج خطيب العماد الماجستير.

الكلمات الرئيسية: إدارة المعلمين ، كفاءة المعلمين

المعلم هو مكون عضوي حاسم للغاية في عالم التعليم. كل ما قامت به الحكومة، ولكن ما هو مؤكد هو أن تحسين جودة التعلم مستحيل بدون جودة المعلم المهني المحترف. يعد المعلم عنصرًا في التعليم قريبًا جدًا من الطلاب في جهودهم التعليمية اليومية في المدرسة ويحدد العديد منهم نجاح الطلاب في تحقيق الأهداف".

إجراء هذا البحث في المدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير هي: (١) كيف تخطيط إدارة المعلمين في ترقية ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير؟ (٢) كيف تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير؟ (٣) ما هي العقبات في تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير؟.

إجراء هذا البحث بالمداخل الكيفية و كان نوع البحث هي الميدانية في المدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير. يستخدم مع البيانات هي المقابلة الشخصية والملاحظة و الوثائقية. تستخدم هذا البحث في تحديد مدار البحث هي المعينة العمضية. جمع البيانات هذا البحث هو خفض البيانات ، وعرض البيانات ، وخاتمة الرسم. في اختبار صحة البيانات ، استخدم الباحث التثليث ، أي تداول المصدر ، طريقة التثليث.

اكتشف الباحث على مجموعة واسعة من الأنشطة المتعلقة تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير ، وهي: (١) تخطيط إدارة المعلمين في ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير، أولاً: تحليل احتياج المعلمين، ثانياً: تأسيس فرقة الممتحنين. (٢) تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير، أجريت بالطريقة، ١: تحديد تفريق المعلومات. ٢: إعادة الاختيار بالإختبار (شفهي، مقابلة الشخصية، إمكانية الجامعي). ٣: التوجهات أو إعراف. ٤، تدريبية المعلمين. ٥، تقويم العمل. ٦، تعويض الفردية. ٧، تصفية إتصال العمل بالطريقة. (٣) العقبات في تنفيذ إدارة المعلمين في ترقية ترقية كفاءة المعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية ١ جمبير هي: ١، الصعوبة في يطلب المعلمين المؤهلين. ٢، احتياج المعلم تعديل بالميزانية.