

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NURUL CHOTIB  
DESA WRINGINAGUNG KECAMATAN JOMBANG  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**



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

Oleh

**HERMIN**

**NIM : 213206010014**

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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2023**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NURUL CHOTIB  
DESA WRINGINAGUNG KECAMATAN JOMBANG  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan M.Pd..



UNIV  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
Oleh  
HERMIN  
JEMBER

NIM : 213206010014

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2023**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "*Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember*" yang ditulis oleh Hermin ini, telah direvisi dan disetujui untuk diuji di depan penguji tesis.

Jember, 13 Juni 2023  
Pembimbing I



**Prof. Dr. Hi. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.**  
NIP. 195310111979032001

Jember, 13 Juni 2023  
Pembimbing II




**Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I.**  
NIP. 198105222015031005

## PENGESAHAN

Tesis dengan "*Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember*" yang ditulis oleh Herminu telah di pertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, pada hari Selasa, 13 Juni 2023 dan terima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar magister Pendidikan (M.Pd)

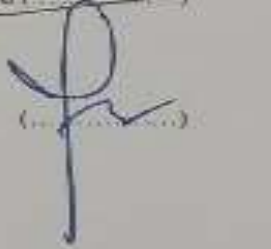
### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zamahidin Al-Haj Zaini, Le., M.Pd. 

2. Anggota

a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Moh Khusnurridlo, M.Pd. 

b. Penguji I : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.I. 

c. Penguji II : Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I. 

Jember, 18 Juni 2023

Mengesahkan,

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur

  
  
Prof. Dr. Moh. Dulhan, M.Ag  
NIP. 197203172009121007

## ABSTRAK

Hermin, 2023, **“Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember “**

Kata Kunci : *Manajemen sumber daya pendidik, Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib*

Sumber daya pendidik paling menentukan bagi sekolah dalam menjalankan peranannya untuk melayani kepentingan sekolah sedangkan manajemen merupakan strategi tata kelola yang efektif dengan tenaga pendidik yang profesionalisme dalam mencapai tujuan sekolah.

Fokus penelitian yaitu : (1) Bagaimana rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember? (2) Bagaimana seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember? (3) Bagaimana pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember? (4) Bagaimana evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember?.

Tujuan penelitian yaitu : (1) Mendeskripsikan rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember. (2) Mendeskripsikan seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember. (3) Mendeskripsikan pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember (4) Mendeskripsikan evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya study kasus. Teknik pengumpulan data dengan cara : (1) Observasi (2) Wawancara dan (3) dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan model intraktif Miles Huberman dan Saldana dengan langkah-langkah : (1) pengumpulan data, (2) Kondensasi data, (3) penyajian data dan, (4) penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data menggunakan triangulasi dan member chek. Triangulasi yang digunakan ada dua yaitu triangulasi sumber dan triangulasi.

Hasil penelitian yaitu (1) Rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib dilakukan dengan Menganalisis kebutuhan pendidik, membentuk panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru, menentukan sumber-sumber tenaga pendidik baru. Melakukan pengumuman rekrutmen dari berbagai jenis media baik *online* atau *offline*. (2) Seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib dilakukan dengan (Penerimaan dan seleksi berkas administrasi, Pelaksanaan tes,wawancara dan Praktek mengajar) dan menentukan pihak yang lulus. (3) Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib dilakukan dengan Bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*” dan Menugaskan beberapa tenaga pendidik untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar. seperti MGMP, *Workshop* Pengembangan kurikulum dan lain lain. (4) Evaluasi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dilakukan dengan *Assesment* oleh Pihak *Kenzo learning*, Supervisi dan seluruh guru. Penilaian Kinera Guru, Pemberian penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang berdedikasi tinggi.

## ABSTRACT

**Hermin, 2023**, “Educator resource management at Junior High School *Nurul Chotib*, Wringinagung, Jombang, Jember“

**Keywords:** Educator resource management, Junior High School *Nurul Chotib*

Educational resources are most decisive for schools in carrying out their role to serve the interests of schools. At the same time, management is an effective governance strategy with professional educators in achieving school goals.

The research focused on: (1) How is the recruitment of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember? (2) How is the selection of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember? (3) How are teaching resources developed at Junior High School *Nurul Chotib* wringin agung Jombang Jember? (4) How is the performance evaluation of educators at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember?.

The study aimed to: (1) to describe the recruitment of teaching resources at *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember Middle School. (3) Describe the selection of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember. (3) Describe the development of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember (4) Describe the evaluation of the performance of educators at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember.

This study used a qualitative approach, the type of case study. Data collection techniques by: (1) observation (2) interview, and (3) documentation. Data analysis used the interactive model of *Miles Huberman and Saldana* with the steps: (1) data collection, (2) data condensation, (3) data presentation, and (4) concluding. The validity of the data used triangulation and member checks. There are two triangulations used, they are source triangulation and triangulation.

The study results showed that (1) Recruitment of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* is carried out by analyzing the needs of educators, forming a committee for the recruitment and selection of new educators, and determining the sources of new teaching staff. Conduct recruitment announcements from various types of media, both online and offline. (2) Selection of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* is carried out by accepting and selecting administrative files, carrying out tests, interviews, and teaching practice) Furthermore, determining those who pass. (3) The development of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* is carried out in collaboration with the "*Kenzho Learning Centre*" agency and assigning several teaching staff to participate in training held outside, such as subject teacher conference, curriculum development Workshop, and others. (4) Evaluation of teaching resources at Junior High School *Nurul Chotib* Wringin Agung Jombang Jember is carried out by an assessment by the *Kenzo* learning party, supervision, and all teachers—teacher performance assessment, giving awards to teachers and education staff who are highly dedicated.

## ملخص البحث

هرمين، 2023 إدارة موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر

**الكلمة الرئيسية:** إدارة موارد المدرس، والمدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب

إن موارد المدرس هي من الأشياء المهمة للمدرسة في إجراء دورها لخدمة مصالح للمدرسة وأما الإدارة فهي استراتيجية تنظيم التحكم الفعالة مع المدرسين المحترفين في تحقيق أهداف المدرسة.

محور هذا البحث هو: (1) كيف توظيف موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؟ و(2) كيف اختيار موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؟ و(3) كيف تطوير موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؟ و(4) كيف تقويم أداء المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؟

ويهدف هذا البحث إلى: (1) وصف توظيف موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؛ و(2) وصف اختيار موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؛ و(3) وصف تطوير موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر؛ و(4) وصف تقويم أداء المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجينأجونج جومبانج جمبر.

أما النتائج التي حصلت عليها الباحثة في هذا البحث هي: (1) أن توظيف موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب من خلال القيام بتحليل الاحتياجات للمدرسة، وتكوين لجنة التوظيف، واختيار المدرس الجديد، وتحديد موارد المدرسين الجدد، والقيام بإعلانات التوظيف من مختلف الوسائل الاعلامية عبر الإنترنت وغيرها؛ و(2) أن اختيار موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب من خلال القبول وتفتيش الأوراق الإدارية، والاختبار، والمقابلة، تطبيق عملية التدريس، وإعلان الناجحين؛ و(3) أن تطوير موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب من خلال التعاون مع هيئة مركز كينزو التعليمي وتوفير بعض المدرسين إلى الدورات التدريبية خارج المدرسة مثل مجمع المدرسين، وورش العمل لتطوير المنهج الدراسي وغيرها. و(4) أن تقويم أداء المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب من خلال التقييم الذي قام به مركز كينزو التعليمي والإشراف على جميع المدرسين، وتقويم أداء المدرسين، وإعطاء التقدير للمدرسين والموظفين الذي لديهم إنجاز مرتفع.



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga hasil penelitian dengan judul “*Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember*“, ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupansaatini.

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 UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yangbermanfaat.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag selaku Direktur Pasca Sarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu kepada kamidisini.
3. Dr. H. Zainuddin Al-Haj Zaini, Lc., M.Pd, selaku Kaprodi MPI yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunantesis.
4. Prof. Dr. Hj.Titieq Rohanah Hidayati, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
6. Prof Dr.H.Moh Khusnuridlo M.Pd, selaku penguji utama yang telah meluangkan waktunya. memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
7. Ibu Susilowati, S.Pd, selaku Kepala Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian saya.
8. Kepada orang tua saya yaitu Almarhum Bapak Moch Misdin dan Ibu Busani telah selalu mendukung dan mendo’akan anaknya dalam perjalanan kuliah S2 ini.
9. Kepada suami tercinta yaitu Yusuf Khoirul Anam yang slalu mendampingi dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan study S2 saya.



10. Kepada anak-anakku yaitu Zahroatul Fitria dan Azam Fahrezy yang menjadi sumber motivasi dan inspirasi untuk selalu meningkatkan kualitas keilmuan

Jember, 13 Juni 2023

**Penulis**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	xiv
LAMPIRAN LAMPIRAN .....	xv
<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 .....	25
C. Kerangka Konseptual.....	73

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>74</b>
A. Pendekatan dan jenis penelitian.....	74
B. Lokasi Penelitian .....	75
C. Kehadiran Peneliti .....	75
D. Subyek Penelitian .....	76
E. Sumber Data.....	77
F. Teknik Pengumpulan Data .....	77
G. Analisis data .....	81
H. Keabsahan data .....	85
I. Tahap Tahap Penelitian.....	87
J. Sistematika Penulisan .....	87
 <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	
A. Paparan Data Dan Analisis Data .....	89
1. Rekrutmen sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib.....	89
2. Seleksi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	96
3. Pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	104
4. Evaluasi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	112
C. Temuan Penelitian .....	120
1. Rekrutmen sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib.....	121
2. Seleksi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	121
3. Pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	122
4. Evaluasi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	123
 <b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
A. Rekrutmen sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	127
B. Seleksi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	137
C. Pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib.....	142
D. Evaluasi sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib .....	145

**BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan..... 150  
B. Saran ..... 151

**DAFTAR RUJUKAN..... 153**

LAMPIRAN-LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal
2.1	Penelitian Terdahulu .....	20
2.2	Perbedaan Training dan Development .....	55
4.1	Temuan Penelitian.....	121



## DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal.
2.1.	Proses Manajemen Pendidik .....	32
2.2.	Proses Rekrutmen pendidik.....	46
2.3.	Proses Penyaringan dan Seleksi .....	49
2.4.	Kerangka konseptual Penelitian .....	73
3.1	Teori Miles, Huberman .....	80
4.1	Pengumuman <i>open recrutmen</i> SMP Nurul Chotib .....	95
4.2	<i>Workshop</i> Pengembangan kurikulum .....	107
4.3	<i>Workshop</i> Pengeolaan Kelas (Mendesai Kelas kita).....	110
4.4	Pelatihan Peningkatan Kualitas Guru) .....	112
4.5	Aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru) .....	119



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



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Awal	Tengah	Akhir	Sendiri	Latin/Indonesia
ا	ا	ا	ا	a/i/u
ب	ب	ب	ب	b
ت	ت	ت	ت	t
ث	ث	ث	ث	th
ج	ج	ج	ج	j
ح	ح	ح	ح	h
خ	خ	خ	خ	kh
د	د	د	د	d
ذ	ذ	ذ	ذ	dh
ر	ر	ر	ر	r
ز	ز	ز	ز	z
س	س	س	س	s
ش	ش	ش	ش	sh
ص	ص	ص	ص	ṣ
ض	ض	ض	ض	ḍ
ط	ط	ط	ط	t
ظ	ظ	ظ	ظ	z
ع	ع	ع	ع	' (ayn)
غ	غ	غ	غ	gh
ف	ف	ف	ف	f
ق	ق	ق	ق	q
ك	ك	ك	ك	k
ل	ل	ل	ل	l
م	م	م	م	m
ن	ن	ن	ن	n
هـ	هـ	هـ	هـ	h
و	و	و	و	w
ي	ي	ي	ي	y

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Sumber daya pendidik merupakan salah satu komponen utama, penting untuk dikelola dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan kesuksesan di lembaga pendidikan. hal ini menjadi perhatian untuk menjawab tantangan zaman adalah sumber daya Pendidik yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang punya daya saing global, oleh karenanya, kontribusi sumber daya Pendidik dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan melalui manajemen pengelolaan sumber daya Pendidik yang dimiliki secara tepat dan relevan akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan secara terus-menerus. Hal ini dikarenakan tidak semua pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di lembaga pendidikan sudah cukup terlatih serta memiliki kualifikasi yang sesuai dengan standarisasi pendidikan nasional. Potensi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan pun perlu terus-menerus dikembangkan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) secara profesional dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Manajemen Sumber Daya Pendidik adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “Pendidik” atau sumber daya Pendidik dalam posisi

---

<sup>1</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, 8-12

manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Manajemen yang baik dapat membantu lembaga pendidikan untuk mendapatkan sumber daya Pendidik yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar SDM dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan visi misi lembaga pendidikan, sehingga untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maka setiap lembaga pendidikan harus mempunyai dan menjalankan sistem perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi SDM dengan tepat.<sup>2</sup>

Dalam UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3, disebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah meningkatkan kualitas Pendidik yang meliputi berbagai segi, baik moral maupun intelektual.

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, serta bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi masyarakat yang beriman yang bertaqwa kepada tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.”<sup>3</sup>

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Pendidik juga disebutkan dalam PP.No.4 Tahun 2022 sebagai bentuk perubahan atas PP Nomor 57 tahun 2021 Tentang standar nasional pendidikan, dijelaskan bahwa:

“Standar pendidik merupakan kriteria minimal kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki pendidik untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai teladan, perancang pembelajaran, fasilitator, motivator Peserta Didik. Kompetensi Pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Sedangkan kualifikasi pendidik yang dibuktikan dengan Ijazah dan sertifikat keahlian”<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Dessler, *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: PT Indeks, 2010), 96

<sup>3</sup> Sistem Pendidikan Nasional UU RI No. 20 Tahun 2003 (Jakarta: Sinar Grafika, 2014), 3.

<sup>4</sup> Peraturan Pemerintah No.4 Tahun 2022 Tentang standar nasional pendidikan.

Dapat dipahami bahwa, adanya UU No 20 tahun 2003, dan PP No 4 tahun 2022 bahwa Tugas Pendidik, Kompetensi dan kualifikasi harus dimiliki pendidik merupakan bentuk upaya agar Pendidikan di Indonesia menjadi lebih baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Al-Qura'an disebutkan betapa pentingnya manajemen dalam mengatur hidup Pendidik. Apalagi dalam mengatur orang-orang yang ahli dalam bidang tersebut yang berhak menanganinya. Sebagaimana terdapat dalam Al-Qur'an surat dalam Al-Qur'an surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S. al-Hasyr: 18).<sup>5</sup>

Ayat ini dikatakan oleh Ibnu Qoyyim dan As-Sa'dy ayat ini merupakan ayat landasan tentang *muhasabah*, muhasabatun nafsi yaitu seseorang merenungkan dan melihat kembali apa yang telah dia kerjakan agar dia bisa prepare untuk masa depannya, jadi seseorang harus memiliki waktu untuk dia mengaudit dirinya. Dan ini bukan dilakukan setahun sekali namun ini seharusnya dilakukan setiap hari. Namun kenyataannya kita sering lalai.<sup>6</sup> seseorang diperintahkan memperhatikan apa yang telah diperbuat sebagai pelajaran untuk hari selanjutnya.

<sup>5</sup> Q.S. al-Hasyr: 18

<sup>6</sup> Syaikh Abdurrahman bin Nashir As-Sa'di, *Tafsir As-Sa'dy*, (Pustaka Sumayyah, 1976), 853.

Dalam konteks pengembangan sumber daya Pendidik , kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan sampai pada pengembangan merupakan prasyarat yang penting dilakukan jika ingin mengelola lembaga pendidikan yang berhasil dan bermutu. Pada konteks penelitian ini, kualitas pelayanan perlu menjadi substansi utama dalam sistem kepemimpinan organisasi, karena semakin tinggi nilai yang diberikan (pelayanan), maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Memilih orang yang memiliki kompetensi, memiliki standar kerja yang tinggi sesuai harapan lembaga pendidikan adalah tidak mudah, perlu strategi khusus dalam perekrutan dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang unggul. Proses rekrutmen dan seleksi mempunyai peran penting dalam kesuksesan tiap lembaga pendidikan karena proses rekrutmen dan seleksi dapat menunjukkan kemampuan sebuah lembaga untuk terus bertahan, beradaptasi dan berkembang khususnya di tengah persaingan yang ketat. Dari proses rekrutmen dan seleksi inilah lembaga pendidikan mengharap untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.<sup>7</sup>

Menurut Ronald W. Rebores: *“Experience shows that certain recruiting methods produce the best candidates for a particular job vacancy. Therefore, before initiating the recruitment process, each job vacancy should be analyzed to ascertain what method will be most effective”*.<sup>8</sup> Metode perekrutan dapat menghasilkan kandidat yang baik untuk lowongan pekerjaan. Oleh karena itu, sebelum memulai proses rekrutmen, setiap lowongan pekerjaan harus dianalisis

---

<sup>7</sup> Elfrianto, “Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” Jurnal Edutech Vol. 2 No. 2 (September, 2016), 48.

<sup>8</sup> Ronald W. Rebores., *Human Resources Administration In Education (A Management Approach)*, (Boston:Person and AB, 2004),117.

untuk memastikan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, dan dengan kualifikasi apa saja, serta metode apa yang paling efektif untuk digunakan dalam rekrutmen.

Proses rekrutmen menurut Ben Harris dapat dilakukan : *pertama, needs Assessment* (membutuhkan penilaian) yaitu cara yang ditempuh untuk menentukan jarak antara apa yang dicapai organisasi dan apa yang ingin kita capai. *Kedua, Job descriptions* (uraian tugas) uraian pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang akan dibutuhkan oleh calon karyawan untuk “meningkatkan” pekerjaan. *ketiga, identifikasi dan daya Tarik calon pelamar. Keempat, Gross Screening* (penyaringan secara kasar) melalui deskripsi pekerjaan yang baik, menguraikan proses dan produk yang diinginkan dan situasi di mana pekerjaan akan dilakukan.<sup>9</sup>

Keberhasilan sekolah untuk mendapatkan sumber daya Pendidik yang berkualitas tidak lepas dari upaya pihak sekolah untuk mengadakan rekrutmen yang baik. Di mana melalui proses rekrutmen ini dapat menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk bekerja di lembaga pendidikan tersebut. Maka dari itu, penulis ingin mengetahui bagaimana rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan Pendidik di SMP Swasta Nurul ChotibWringin agung Jember sehingga dapat menghasilkan tenaga pendidik yang memiliki kualitas dan kompetensi yang baik.

Aspek lain yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan sumber daya Pendidik adalah kegiatan pelatihan dan pengembangan. Di mana pengertian dari pelatihan menurut *Andrew F. Sikula* yang dikutip oleh Mangkunegara dalam jurnalnya Elfrianto, “*Training is a short term educational process utilizing*

---

<sup>9</sup> Ben M. Harris dkkk, *Personal Administration in Education*, 11



*systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*".<sup>10</sup> Adapun pengembangan adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih di dalam organisasi.

Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib merupakan lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Chotib Wringin agung Jombang Jember. SMP Nurul Chotib menjadi lembaga favorite dan diminati oleh banyak pendaftar di kabupaten jember. lembaga dengan akreditasi "B". SMP Nurul Chotib tahun ke tahun mengalami kemajuan yang signifikan terutama dalam jumlah siswa yang masuk, tingginya minat orang tua sehingga ada Sebagian yang status "Inden" terlebih dahulu untuk menyekolahkan anaknya. kemudian sistem pendidikan dan fasilitas sarana dan Prasarana sekolah yang cukup untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran.<sup>11</sup>

Dalam pengembangan sistem Pendidikan, SMP Nurul chotib mengembangkan program program yang berbeda dengan sekolah lain, antara lain : (1) Pendaftaran siswa baru murni dilakukan secara online, (2) Pembentukan tiga macam kelas yakni timur tengah, unggulan dan reguler, (3) Bekerjasama dengan pihak perbankan terkait pembayaran santri, (4) Bekerja sama dengan markaz arab Kediri terkait dengan kelas timur tengah, (5) Bekerjasama dengan dinas kesehatan terkait dengan kesehatan santri, (6) Bekerjasama dengan UINSA terkait dengan bimbingan siswa, (7) Bekerjasama dengan Kenzo Learning Center dan kampus

---

<sup>10</sup> Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resource Management* (John Wiley & Sons, 1981), 183.

<sup>11</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 28 Januari 2023.

merdeka belajar cikal terkait dengan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikannya.<sup>12</sup>

Dalam Hal prestasi, Peserta didik banyak memperoleh Medali dalam pelaksanaan lomba baik ditingkat daerah maupun tingkat Nasional. Prestasi yang diperoleh diantaranya (1) Peraih Cipta Puisi Terfavorit dalam Lomba Cipta Puisi Tingkat Nasional yang diadakan oleh Markas Lintang Timur Tema "Perjuangan" Tahun 2022, (2) Peraih Medali Perunggu dalam Olimpiade Matematika Tingkat Nasional (*Kompetensi Siswa berprestasi Nasional*) KSBN Tahun 2022, (3) Peraih Medali Perunggu dalam Olimpiade IPS Tingkat Nasional (*Science olympiad Muslim*) Tahun 2022.<sup>13</sup>

SMP Nurul Chotib juga menyediakan fasilitas sarana dan Prasarana yang modern dan terbaru mulai dari Lab. bahasa, Lab IPA, Lab komputer, perpustakaan modern, asrama santri modern, ruang kelas yg modern dan masih banyak lainnya menjadi daya tarik tersendiri bagi calon santri dari berbagai daerah seluruh indonesia.<sup>14</sup>

SMP Nurul chotib juga bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*” yang bergerak dalam Bimbingan tes potensial akademik, konselling dan les privat. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan SDM guru, serta mengadakan *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* agar kompetensi guru semakin baik, profesional yang bisa bersaing secara kompetitif.<sup>15</sup>

*Open recruitment* di SMP Nurul Chotib dilakukan secara terbuka.

Penyebaran informasi melalui akun lembaga pendidikan di media sosial aplikasi

<sup>12</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 28 Januari 2023.

<sup>13</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 28 Januari 2023.

<sup>14</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 03 Februari 2023.

<sup>15</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 03 Februari 2023.

*Facebook, whatsapp* dan *instagram* serta mengarahkan setiap sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk menyebarkan informasi tersebut. Seleksi yang dilakukan secara bertahap, dengan mempertimbangkan kompetensi lulusan, IPK dan Karakter dari pelamar.

Selanjutnya dilaksanakan Tes IQ yang sudah disediakan oleh konsultan dan hasilnya diputuskan oleh pihak yayasan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pihak *Kenzo Learning*. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan Sumber daya pendidik SMP Nurul chotib agar berkualitas.<sup>16</sup>

Dari paparan tersebut, perlu dilakukan penelitian secara mendalam mengenai rekrutmen, seleksi, pengembangan serta evaluasi sumber daya pendidik dengan mengangkat judul yaitu “Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian konteks penelitian tersebut, maka dapat difokuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember?
2. Bagaimana seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember?
3. Bagaimana pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember?

---

<sup>16</sup>*Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 03 Februari 2023.

4. Bagaimana evaluasi kinerja pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.
2. Mendeskripsikan seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.
3. Mendeskripsikan pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.
4. Mendeskripsikan evaluasi kinerja pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan nantinya memberikan manfaat yaitu:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah, memperdalam, dan memperluas khasanah keilmuan, khususnya yang terkait dengan manajemen sumber daya Pendidik di lembaga pendidikan.
2. Bagi lembaga Pasca Sarjana UIN KH. Achmad Siddiq Jember, penelitian ini dapat menjadikan refrensi dan memperkaya khasanah keilmuan di lembaga perguruan tinggi.

3. Bagi Sekolah SMP Nurul Chotib Wringin agung Jombang Jember, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif, guna untuk terus mempertahankan eksistensinya dan sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam Manajemen sumber daya pendidik dilembaga pendidikan.

#### **E. Definisi Istilah**

Definisi Istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.

Adapun definisi istilah dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah serangkaian kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi Sumber daya pendidik di sekolah untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Manajemen sumber daya pendidik dalam penelitian ini dibatasi pada empat bahasan yakni, rekrutemen, seleksi, pengembangan dan evaluasi kinerja pendidik. Hal ini berdasarkan bahwa proses manajemen Sumber daya pendidik yang dilaksanakan di SMP Nurul Chotib hanya empat tahapan saja.
2. Rekrutmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses mencari dan menyeleksi calon pendidik yang berkompeten, memiliki skill, serta komitmen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Manajemen sumber daya pendidik dalam penelitian ini terdiri Menyusun strategi dalam rekrutmen, proses analisis kebutuhan pegawai, Sumber rekrutmen internal dan eksternal, Penjaringan terhadap

lamaran yang masuk dan Pelamar dikelompokkan sebagai calon pegawai baru dan siap mengikuti proses seleksi

3. Seleksi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi kerja sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Langkah-langkah ini meliputi: (1) menyusun deskripsi pekerjaan; (2) menetapkan kriteria seleksi; (3) menyusun persyaratan dan lowongan kerja serta mengiklankan; (4) menerima hasil aplikasi daftar; (5) menyeleksi kandidat yang akan diwawancarai; (6) mewawancarai para kandidat; (7) memeriksa referensi riwayat dan kondisi kesehatan; (8) memilih kandidat terbaik; dan (10) memberi informasi kandidat yang gagal
4. Pengembangan sumber daya pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program khusus yang dirancang dan dilaksanakan di lembaga pendidika dengan tujuan membantu para pendidik dalam meningkatkan kompetensi yang mencakup: professional dan personal. Berbagai aktivitas dilakukan oleh pihak sekolah dalam usaha pengembangan kompetensi guru dapat berupa pembinaan, pelatihan dan pendidikan, rotasi jabatan, delegasi, dan konseling. Pengembangan ini meliputi tiga tahapan: tahapan asesment, tahap pengembangan, dan tahap evaluasi pengembangan.
5. Evaluasi kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses melakukan penilaian kinerja pendidik dalam aktivitas pembelajaran maupun yang terkait dengan tugas-tugas pokok pendidik dengan tujuan



untuk peningkatan kinerja pendidik. Evaluasi pendidik, dilakukan dengan: 1) penentuan kompetensi yang diinginkan dalam evaluasi, 2) deskripsi evaluasi dalam hal kompetensi yang diinginkan, dan 3) pembuatan penilaian berdasarkan kedekatan antara kompetensi yang diinginkan dan dijelaskan.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember yaitu serangkaian kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi Sumber daya pendidik untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Wringin agung Jombang Jember guna mendapatkan SDM yang berkualitas.



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

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Penelitian terdahulu**

Ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Antara lain :

- a. Tesis Muhajir tahun Tesis Dwi Utami tahun 2019 meneliti tentang *“Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta’mirul Islam Surakarta”*.<sup>17</sup> Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumenter. Analisa data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa: 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)

---

<sup>17</sup> Dwi Utami, *“Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta’mirul Islam Surakarta: (Tesis: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2019).*

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.

- b. Tesis Hidayatussalid tahun 2019 dengan judul “ Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)”.<sup>18</sup> Fokus penelitian pada pengembangan tenaga pendidik (guru) untuk meningkatkan kompetensi profesional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus. Hasil penelitian dari penelitian ini adalah mengadakan perencanaan dengan melihat kebutuhan sekolah, kemudian rekrutmen dan seleksi dan pengembangan melalui pelatihan dan *workshop* guru.
- c. Tesis Riza Ashan Tahun 2019 dengan judul “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)”.<sup>19</sup> Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus. Dan hasil penelitian pada penelitian ini adalah meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren dengan me-manage sumber daya guru sebagai fasilitator dalam meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren di Pondokpesantren lirboyo Kediri Jawa Timur.

---

<sup>18</sup> Hidayatussalid, *Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang*. Tesis, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2019).

<sup>19</sup> Riza Ashan, *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)* (Tesis: Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2019).

- d. Tesis Ika Nur Syafiyana tahun 2019 meneliti tentang “Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)”.<sup>20</sup> Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Ada 3 tahapan metode yang digunakan peneliti, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisa data dalam penelitian ini dengan mencatat data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, mengelompokkan data kemudian memilah-milahnya untuk menjawab rumusan masalah. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa, 1) Proses rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah berikut: a) Menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, b) Menentukan kriteria-kriteria yang diharapkan, c) Mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi, d) Melakukan seleksi administrasi yang dilanjutkan tes wawancara bagi yang lolos seleksi administrasi, e) Menentukan hasil seleksi yang dilakukan oleh ketua dan dosen senior. f) Mengumumkan hasil seleksi melalui surat.
- e. Tesis Husni Bawai Tahun 2019. “Efektifitas Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)”.<sup>21</sup> Fokus penelitian pada implementasi manajemen sumber daya Pendidik dan efektivitasnya terhadap peningkatan mutu sekolah. Metode

---

<sup>20</sup> Ika Nur Syafiyana, “*Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)*” (Tesis: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019).

<sup>21</sup> Husni Bawai, *Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)* tesis, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2019).

penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi implementatif.

- f. Jurnal Siti Rokhmi Lestari selaku Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta berjudul *Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta Tahun 2019*.<sup>22</sup> Dari latar belakang masalah di atas rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam upaya meningkatkan mutu, Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta yang berbasis pada nilai- nilai dan jiwa entrepreneurship serta menerapkan kurikulum berbasis kompetensi tengah berbenah mulai dari faktor internal yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dikendalikan, baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi (dosen, karyawan, dan mahasiswa) yang bersangkutan. Faktor-faktor internal meliputi visi, misi, tujuan, pembakuan sistem manajemen, standar jaminan mutu, hingga pengembangan dosen
- g. Tesis dari Muhammad Romli Tahun 2020, tentang *Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen ( Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong)*<sup>23</sup> Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumenter. Analisa data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan

---

<sup>22</sup> Siti Rokhmi Lestari “*Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta*” (jurnal : UIN Yogyakarta : 2019).

<sup>23</sup> Muhammad, “*Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen ( Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong)* (Tesis : IAIN Jember 2019).

kesimpulan, sedangkan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Penelitian tersebut menghasilkan temuan : Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan di INAIFAS ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) Setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/handout/diktat. b) Mengadakan program stadium general disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah. c) Mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan d) Mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat kependidikan yang diadakan oleh lembaga eksternal. e) Memberikan kesempatan dan dukungan bagi para dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi baik dengan biaya mandiri maupun beasiswa.

- h. Tesis Abdul Fatahillah Tahun 2021 yang berjudul Manajemen sumber daya Pendidik dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih<sup>24</sup> Temuan penelitian yang berkaitan dengan Manajemen sumber daya pendidik yang meliputi: Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan serta pengembangan yang mendukung terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih :
- a) Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. yaitu informasi bisa di dapat dari setiap Dosen dan menyebarkan brosur.dan media sosial dan Proses rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. b). Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi

---

<sup>24</sup> Abdul Fatahillah “ *Manajemen sumber daya Manusia dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih*” ( Tesis : UIN KH. Achmad Siddiq Jember 2021).

kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan serta memprioritaskan bagi peserta yang memiliki kemampuan kompetensi dosen dan pengalaman sebagai pendidik. c). Tujuan pelatihan dan pengembangan guru/ dosen adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan meningkatkan kemampuan komunikasi tenaga pendidik, dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan.

- i. Tesis Achmad Mukhlis, Baidhowi tahun 2022 yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur'an* di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ahmad Yani Kota Malang.<sup>25</sup> Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Peneliti disini memiliki peran sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data terkait perencanaan, implementasi, dan hasil dari objek yang diteliti. Dalam mendapatkan data yang terkait Manajemen Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran *Tahfidzul Qur'an* di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ahmad Yani Kota Malang dilakukan dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) perencanaan sumber daya guru untuk pengembangan mutu pembelajaran *Tahfidzul Qur'an* berfokus pada kualifikasi guru tahfidz dan merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam manajemen sumber daya guru. 2) pelaksanaan sumber daya guru berupa kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, program pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja guru tahfidz. 3) hasil pelaksanaan

---

<sup>25</sup> Achmad Mukhlis, *Manajemen Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur'an di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ahmad Yani Kota Malang* (Tesis UIN Malang 2022)



sumber daya guru adalah menuju kepada pengembangan mutu pembelajaran *Tahfidzul Qur'an*.

- j. Tesis Sudahri Tahun 2022 dengan judul Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya study kasus.<sup>26</sup> Teknik pengumpulan data dengan cara : (1) Observasi (2) Wawancara dan (3) dokumentasi. Hasil Temuan : 1) Konsep perencanaan SD Muhammadiyah 1 Jember : Setiap awal tahun pelajaran semua wakil kepala sekolah membuat rencana kegiatan dan anggaran sekolah dan salah satunya adalah kurikulum yang didalamnya ada yang menghandle tentang kebutuhan dan pengembangan sumber daya Pendidik dan merencanakan melakukan rekrutmen maka terlebih dahulu dilakukan pemetaan jam pelajaran sehingga diketahui akan kebutuhan terhadap guru serta untuk sosialisasi dan rekrutmen ini kurang lebih satu bulan. 2). Rekrutmen dan seleksi di SD Muhammadiyah 1 jember : a) Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Proses rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. b) Seleksi yang dilaksanakan di SD Muhammadiyah 1 Jember meliputi seleksi administrasi, wawancara dan praktek mengajar. 3). Pelatihan dan pengembangan di SD Muhammadiyah 1 jember : Maka untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi guru tersebut sekolah mengadakan pelatihan dan workshop yang diadakan Majelis Dikdasmen ataupun instansi lainnya.

---

<sup>26</sup> Sudahri, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember* (Tesis UIN Khas Jember 2022).



**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Thesis Dwi Utami tahun 2016 meneliti tentang “Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta’mirul Islam Surakarta	Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa: 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.	-Metode penelitian kualitatif, Membahas tentang manajemen sumber daya Pendidik	Lebih menekankan pada Proses rekrutmen tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas pendidikan manajemen sumber daya Pendidik dalam meningkatkan mutu sekolah
2.	Hidayatussalid, tesis. “Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)” Tahun 2014	Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan dalam segi manajemen pengembangan sumber daya Pendidik nya harus mencakup dua hal, yaitu; peningkatan kompetensi dan kualifikasi Pendidikan	Membahas tentang manajemen sumber daya Pendidik	Model penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas. Alat uji yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi sederhana linier serta koefisien korelasi.
3.	Peneliti oleh Riza Ashan, tesis, 2019 “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di	Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan pada mutu lulusan pondok pesantren dengan manage sumber daya guru sebagai fasilitator dalam meningkatkan mutu lulusan pondok	Sama-sama meneliti tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, pendekatan dan jenis penelitian, tehnik pengumpulan data	Lebih menekankan pada Proses rekrutmen tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas pendidikan manajemen sumber daya

	Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri	pesantren		Pendidik dalam meningkatkan Mutu Lulusan Pondok
4.	Ika Nur Syaffiyana (2015) Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)	Proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan: (a) Menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan. (b) Menentukan criteria. (c) Mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi. (d) Melakukan seleksi administrasi yang dilanjutkan tes wawancara. (e) Menentukan hasil seleksi oleh ketua dan dosen senior. (f) Mengumumkan hasil seleksi melalui surat. 2) Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan	Sama-sama meneliti tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, pendekatan dan jenis penelitian, teknik pengumpulan data.	Fokus penelitian, lokasi penelitian, tahun penelitian, analisis data, keabsahan data, dan hasil temuan
5.	Husni Bawai, tesis. "Efektifitas Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)". Tahun 2010	Berdasarkan temuan penelitian bahwa penerapan manajemen sumber daya Pendidik guru di SMA 2 Sragen, khususnya pada program pelatihan dan pengembangan sumber daya Pendidik gurutelah dilaksanakan dengan baik akan tetapi program pelatihan dan pengembangan sumber daya Pendidik guru tersebut belum sepenuhnya memberikan pengaruh terhadap kualitas guru dalam proses pembelajaran.	Metode penelitian kualitatif, Membahas tentang manajemen sumber daya Pendidik	Lebih menekankan pada efektifitas Manajemen sumber daya Pendidik dalam meningkatkan mutu sekolah
6.	Jurnal miliknya Siti Rokhmi Lestari Dosen Sekolah Tinggi	Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta yang berbasis pada nilai-nilai dan jiwa entrepreneurship serta menerapkan kurikulum	Membahas tentang manajemen sumber daya Dosen	Lebih menekankan pada efektifitas manajemen rumusan masalah yang diangkat dalam

	Pariwisata AMPTA Yogyakarta berjudul Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta	berbasis kompetensi tengah berbenah mulai dari faktor internal yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dikendalikan, baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi (dosen, karyawan, dan mahasiswa) yang bersangkutan. Faktor-faktor internal meliputi visi, misi, tujuan, pembakuan sistem manajemen, standar jaminan mutu, hingga pengembangan dosen.		penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam upaya meningkatkan mutu kampusnya
7.	Tesis, Muhammad Romli Tahun 2020, tentang Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong	Penelitian tersebut menghasilkan temuan : Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan di INAFAS ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) Setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/handout/diklat. b) Mengadakan program stadium general disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah. c) Mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan d) Mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat kependidikan yang diadakan oleh lembaga eksternal. e) Memberikan kesempatan dan dukungan bagi para dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi baik dengan biaya mandiri maupun beasiswa.	Membahas tentang manajemen sumber daya Dosen	penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam upaya dalam meningkatkan kinerja dosen kampusnya
8.	Tesis Abdul Fatahillah Tahun 2021 Manajemen sumber daya	Temuan penelitian yang berkaitan dengan Manajemen sumber daya pendidik yang	Membahas tentang manajemen sumber daya Dosen	Lebih menekankan pada manajemen sumber daya

	Pendidik dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih	meliputi: Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan serta pengembangan yang mendukung terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih : a) Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Proses rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. b). Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan serta memprioritaskan bagi peserta yang memiliki kemampuan kompetensi dosen dan pengalaman sebagai pendidik.		Pendidik rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan serta pengembangan yang mendukung terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih
9.	Tesis Achmad Mukhlis, Baidhowi tahun 2022 yang berjudul Manajemen Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran <i>Tahfidzul Qur'an</i> di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ahmad Yani Kota Malang	perencanaan sumber daya guru untuk pengembangan mutu pembelajaran Tahfidzul Qur'an berfokus pada kualifikasi guru tahfidz dan merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam manajemen sumber daya guru. 2) pelaksanaan sumber daya guru berupa kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, program pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja guru tahfidz. 3) hasil pelaksanaan sumber daya guru adalah menuju kepada pengembangan mutu pembelajaran Tahfidzul Qur'an.	Sama-sama meneliti tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, pendekatan dan jenis penelitian, tehnik pengumpulan data.	Lebih menekankan pada efektifitas manajemen rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran <i>Tahfidzul Qur'an</i>
10.	Tesis Sudahri Tahun 2022 dengan judul Manajemen	Konsep perencanaan SD Muhammadiyah 1 Jember : Setiap awal tahun pelajaran	-Metode penelitian kualitatif, Membahas tentang manajemen	Lebih menekankan pada Proses rekrutmen tenaga

	Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember.	semua wakil kepala sekolah membuat rencana kegiatan dan anggaran sekolah dan salah satunya adalah kurikulum yang didalamnya ada yang menghandle tentang kebutuhan dan pengembangan sumber daya Pendidik dan merencanakan melakukan rekrutmen. 3). Pelatihan dan pengembangan di SD Muhammadiyah 1 jember : Maka untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi guru tersebut sekolah mengadakan pelatihan dan workshop yang diadakan Majelis Dikdasmen ataupun instansi lainnya.	sumber daya Pendidik	pendidik dalam peningkatan kualitas pendidikan manajemen sumber daya Pendidik dalam meningkatkan Profesionalisme guru
--	--	--	----------------------	---

Dari beberapa hasil tulisan ilmiah yang ditelusuri oleh peneliti, peneliti memberikan kesimpulan bahwa penelitian penelitian yang ada dalam tabel di atas pada hakikatnya tidak jauh berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan, yakni masih dalam ruang lingkup manajemen sumber daya pendidik di lembaga pendidikan. Akan tetapi hal yang membedakan peneliti dengan para peneliti sebelumnya terletak pada fokus penelitian, obyek penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, serta hasil penelitian yang akan dihasilkan. Lebih tepatnya peneliti membahas Manajemen Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember. Dengan demikian, penelitian ini masih relevan dilakukan dan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif, guna untuk terus mempertahankan eksistensinya dan sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam pengembangan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan mutu pendidikan.

## B. Kajian Teori

### a. Manajemen Pendidikan

#### a. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>27</sup>

Menurut E. Mulyasa Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi dan pengawasan sebagai suatu Proses untuk visi menjadi aksi.<sup>28</sup>

Manajemen pendidikan adalah sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.<sup>29</sup>

Sebagai suatu tujuan yang telah ditetapkan tentunya Manajemen mempunyai suatu langkah-langkah yang sistemik dan sistematis dalam

---

<sup>27</sup> Moh. Yamin, *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.19

<sup>28</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004. 7

<sup>29</sup> Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2007. 6



mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam arti yang lebih luas Manajemen juga bisa disebut sebagai pengelolaan sumber-sumber guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, karenanya Manajemen ini memegang peranan yang sangat urgen dalam dunia pendidikan.

#### **b. Tujuan Manajemen pendidikan**

Tujuan Manajemen pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena Manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan.

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya 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.<sup>30</sup>

Tujuan pokok mempelajari Manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepirtual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Secara rinci tujuan manajemen pendidikan antara lain:

- 1) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)

---

<sup>30</sup> UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 : 7

- 2) Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
- 3) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
- 4) Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
- 5) Teratasinya masalah mutu pendidikan.<sup>31</sup>

### c. Fungsi Manajemen Pendidikan

Dalam proses manajemen terlibat fungsi fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*Organizing*), Pemimpinan (*Leading*) dan pengawasan (*controlling*)<sup>32</sup>.

Adapun pengertian manajemen dari sudut fungsinya adalah proses, kegiatan merencanakan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pendapat diatas bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- 1) *Planning* (perencanaan).

Bagi setiap manajemen harus mempunyai planning atau perencanaan yang jelas, karena dengan perencanaan merupakan proses awal dalam menentukan tujuan manajemen yang akan dicapai. Dalam banyak hal perencanaan memegang peran strategis karena fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan tanpa perencanaan.

<sup>31</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu* .... Jakarta. Balitbang. Depdiknas 2001, 4.

<sup>32</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006. 8.



2) *Organizing* (pengorganisasian).

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan fasilitas sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) *Actuating* (kegiatan).

Kegiatan adalah tindakan atau aktivitas seluruh komponen manajemen, bekerja menurut tugas masing-masing, alat-alat dan fasilitas dipergunakan menurut fungsi dan kegunaan masing-masing, dan biaya sesuai dengan alokasi biaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan manajemen.

4) *Controlling* (pengawasan).

Pengawasan atau pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjamin bahwa kegiatan dapat memberikan hasil seperti seperti yang diinginkan. Pengawasan diperlukan agar semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.<sup>33</sup>

**b. Manajemen Sumber Daya Pendidik**

**1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Pendidik**

Pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu pendidik adalah semua yang mempengaruhi perkembangan seseorang. Dalam undang-undang Republik Indonesia disebutkan bahwa

---

<sup>33</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, 8-12.

“pendidik merupakan profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada pertengahan Pendidikan Tinggi”.<sup>34</sup> Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, serta pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah, termasuk pendidikan anak usia dini.<sup>35</sup>

Selanjutnya tentang istilah pendidik di negara-negara Timur, sejak dahulu kala pendidik dihormati oleh masyarakat. Orang India dahulu, menganggap pendidik itu sebagai “orang suci dan sakti”. Di Jepang, pendidik disebut “*sensei*”, artinya “yang lebih dahulu lahir”, “yang lebih tua”. Di Inggris, pendidik itu dikatakan “*teacher*”, di Jerman disebut “*der Lehrer*”, dan di Indonesia disebut “guru”, ketiganya berarti “pengajar”. Kata “pendidik” sebenarnya bukan saja mengandung arti “pengajar”, melainkan juga “pendidik”, baik di dalam maupun di luar sekolah.

Dalam literatur kependidikan Islam seorang pendidik bisa disebut dengan *ustadz*, *mu'allim*, *murabby*, *murshid*, *mudarris*, dan *muaddib*. Karakteristik *ustadz* mendasari karakteristik-karakteristik lainnya. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, tugas pokok pendidik sebagai profesi adalah mendidik, mengajar dan melatih, yang ketiga-tiganya diwujudkan

---

<sup>34</sup> UU No 20 Tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39 ayat (2). (Bandung: Fokusmedia), 25.

<sup>35</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 74 Pasal 1 tahun 2008 tentang Guru

dalam kesatuan kegiatan pembelajaran. Sedangkan dalam konteks pendidikan Islam, karakteristik *ustadz* (pendidik profesional) selalu tercermin dalam segala aktivitasnya sebagai *murabby*, *mu'allim*, *mudarris*, *murshid* dan *muaddib*.

Berikut ini beberapa pakar mendefinisikan konsep pendidik berdasarkan fungsi dan mengajar. Harris mengatakan: “pendidik adalah orang yang melaksanakan pembelajaran di kelas yang mampu menggerakkan dan melaksanakan perubahan”.<sup>36</sup> Gorton mengatakan: “pendidik merupakan faktor terpenting dalam bentuk untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas hendaknya pendidik mengembangkan profesionalitas. Untuk mencapai profesionalitas ini tidak lepas dari proses rekrutmen, seleksi dan penempatan”.<sup>37</sup> Terkait macam-macam guru menurut Stinnett<sup>8</sup>, menyebutkan:

*“Types of position in education: .....(1) special teacher: teacher of homemaking, industrial arts, lip reading, mentally retarded, music, nursing education, physical education, public safety, speech arts, adult education, military service and tactic, exchange teacher; (2) special or auxiliary service: school psychologist, guidance counselor....”*<sup>38</sup>.

Maksud dari pernyataan Stinnett tersebut menjelaskan bahwa macam- macam posisi guru mencakup:

- a) Guru khusus: guru khusus di rumah/privat, industri seni, kelancaran membaca, mental, musik, pendidikan perawat, olah raga, keamanan

---

<sup>36</sup> Ben M. Harris dkkk, *Personal Administration in Education*, 11

<sup>37</sup> Richard A. Gorton. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, (America: Wm. C. Brown Publishers,1991), 189.

<sup>38</sup> Stinnett, T.M. *Professional Problems of Teachers*, (New York: The Macmillan Company, 1958), 114.

umum, seni, pendidikan untuk dewasa, teknik dan layanan militer, pertukaran guru;

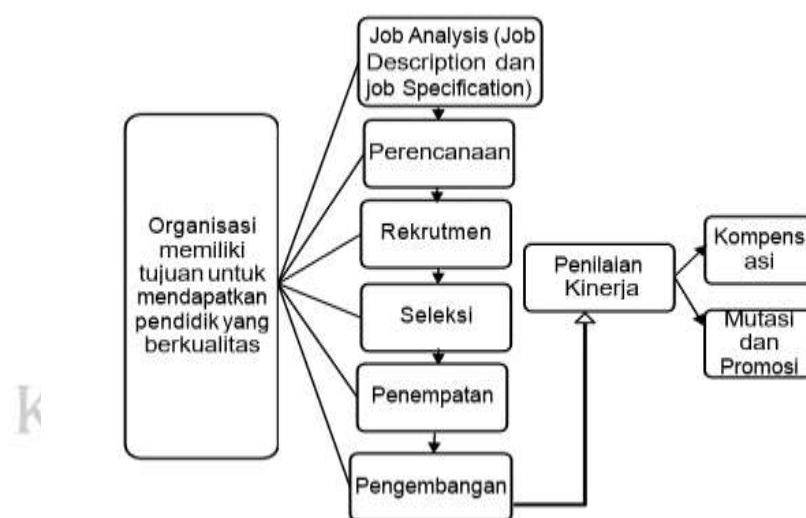
- b) Guru untuk pelayanan khusus: psikolog sekolah, pembimbing dan konselor.

Berdasarkan beberapa istilah pendidik tersebut, dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan pendidik ialah profesional yang memiliki amanah dalam pengembangan dan pembinaan bakat, minat, akhlak, pengalaman, wawasan, *soft skill* dan *hard skill* peserta didik. Disebut pendidik karena memiliki segudang pengetahuan, keterampilan, kepribadian yang baik,

Manajemen pendidik merupakan proses untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sekolah. Sebuah organisasi pendidikan tidak dapat mencapai tujuan tanpa adanya sumber daya manusia. Berikut ini lingkup pendidik dalam administrasi sekolah yang dikemukakan oleh Gorton: 1) merumuskan standar pendidik; merekrut pendidik (menarik pendidik yang sesuai dan cakap di sekolah); seleksi dan penetapan pendidik; 4) penugasan pendidik dengan memberi jadwal mengajar; 5) mengkomunikasikan secara obyektif tentang program sekolah; 6) melakukan observasi pendidik di kelas; 7) mendiagnosa kekuatan dan kelemahan pada pendidik; 8) membantu menyelesaikan masalah pendidik di kelas; 9) evaluasi kinerja pendidik; 10) pengembangan kinerja pendidik; 11) melakukan koordinasi dengan pendidik; 12) stimulus dan menyediakan kesempatan untuk

mengembangkan profesionalitas pendidik; 13) meminimalisir perbedaan *skills* yang ditemukan di sekolah; dan 14) pengembangan spirit yang dimiliki sekelompok pendidik.<sup>39</sup>

Dari empat belas lingkup di atas, Gorton lebih merinci secara jelas dalam manajemen pendidik. Sehingga pendidik yang profesional melalui tahapan panjang yang perlu dilakukan sekolah. Sebenarnya proses administrasi tersebut tidak beda jauh dengan apa yang dikemukakan oleh Rebores bahwa manajemen pendidik berkaitan dengan proses pendidik mulai masuk dalam lembaga pendidikan sampai berhenti. Berikut ini gambar alur manajemen pendidik:



Gambar 2. 1. Proses Manajemen Pendidik<sup>40</sup>

Berdasarkan gambar di atas, bahwasannya manajemen pendidik melalui proses secara sistematis melalui analisis kebutuhan untuk mengetahui peluang dan jumlah kebutuhan, perencanaan menyesuaikan

<sup>39</sup> Richard A. Gorton, *School Administration*, 43

<sup>40</sup> Diambil dari penjelasan Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 9-10.

dengan kebutuhan, rekrutmen berdasarkan standarisasi yang telah ditetapkan, seleksi melalui beberapa tahapan yaitu observasi, interview individual, interview kelompok, pertanyaan masalah pekerjaan, analisis pimpinan dan catatan harian. Masalah sumber daya manusia termasuk pendidik di sistem sekolah merupakan proses panjang, lebih terspesialisasi dan lebih kompleks. Proses panjang tersebut, terkadang belum terlaksana secara sistematis tergantung pada kepemimpinan dan kondisi sekolah. Kualitas pendidik terletak pada manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Sebagaimana yang digambarkan oleh Harris berikut ini:

Harris menguraikan secara rinci terkait manajemen pendidik. Sehingga dapat dikatakan ruang lingkup administrasi kepegawaian telah meluas dan prosesnya menjadi kompleks. Tanggung jawab inti termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi pendidik. Sedangkan pengembangan pendidik bagian dari penempatan. Kelima proses fungsi-fungsi manajemen pendidik tersebut merupakan inti segalanya dalam proses memperoleh pendidik yang berkualitas. Meningkatnya ruang lingkup dan kompleksitas administrasi kepegawaian telah mengakibatkan masalah komunikasi. Manajemen pendidik secara efisien dan efektif sangat penting. Karena perkembangan sistem pendidikan dan semakin meningkatnya kebutuhan data berdampak pada sistem pengelolaan yang handal, termasuk manajemen pendidik merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, manajemen pendidik mengacu pada teorinya Ben Harris yang memiliki alur proses yang sederhana, jelas dan terbilang efektif dan efisien diterapkan pada lembaga pendidikan Islam

dan didukung dengan teorinya Rebores. Walaupun kedua teori tersebut ada sedikit yang berbeda, namun, dalam teorinya Ben Harris fungsi-fungsi manajemen pendidik lebih mengarah pada poin terpenting mencakup 5 (lima) yaitu: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik. Selain teori tersebut ada beberapa teori pendukung untuk menguatkan penelitian ini yaitu teorinya, Gorton, Amstrong dan Oliva.

Dalam teorinya Broadbent dkk yang ditulis dalam buku *Management Control* mengatakan bahwasannya: “sekolah seharusnya memiliki standar yang tinggi (*raise standar*), selain itu memberikan penekanan lebih besar berdasarkan hasil pengawasan dari pusat. Karena, proses standarisasi juga dapat dilihat sebagai tantangan yang kuat untuk kontrol profesional guru dalam proses mengajar”.<sup>41</sup> Pendapatnya Sergiovanni mengatakan bahwasannya penetapan standar penting untuk memilih calon pendidik yang sesuai dengan sasaran.<sup>42</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Syukran Nafis, tahap awal dalam perencanaan adalah menyusun tujuan. Tujuan disusun secara obyektif dengan memperhatikan kemampuan, keahlian, dan tingkat penerimaan (*acceptability*) anggota organisasi. Selanjutnya seluruh program kegiatan yang akan dilaksanakan harus diarahkan kepada tujuan. Perencanaan memiliki jangka waktu (*time frame*) tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Perencanaan dapat bersifat jangka pendek (*short term*) dan jangka panjang (*long term*). Baik tujuan jangka pendek dan jangka panjang, kesemuanya itu

---

<sup>41</sup> Anthony J. Berry, Jane Broadbent & David Otley. *Management Control (Theories, Issues & Practices)*, (London: Macmillan Press, 1995), 276-277

<sup>42</sup> Thomas J. Sergiovanni. *Supervision: Human Perspectives*. (New York: McGraw-Hill, 1979), 92



dihasilkan oleh manajemen puncak sebagai bentuk tanggung jawabnya kepada organisasi secara keseluruhan.<sup>43</sup>

Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepemimpinan kyai sebagai top *manager* di pesantren mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan maupun perlengkapan. Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan berlandaskan pada sumber Al-Qur'an ataupun Hadits. Salah satu contoh ayat dalam Surat an-Nahl: 90, yang menganjurkan kepada para pemimpin untuk berlaku adil dan bijaksana terhadap semua orang khususnya bawahannya dalam proses perencanaan pendidikan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ  
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ  
تَذَكَّرُونَ

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (Surat an-Nahl:90).*<sup>44</sup>

Berdasarkan Ayat al-Qur'an di atas menunjukkan ayat yang komprehensif, karena menggambarkan hubungan manusia dengan seluruh orang muslim lainnya yang memiliki landasan yang adil, baik ditunjukkan dengan mengerjakan kebaikan dan menjauhi yang dilarang oleh Allah. Hal

<sup>43</sup> Ahmadi H. Syukran Nafis. *Manajemen Pendidikan Islam*, 28.

<sup>44</sup> Q.S An-Nahl:90



ini merupakan ajaran agama Islam yang patut kita patuhi segi aturan yang ada sebagai implikasinya berlaku sikap adil, serta menghindari perilaku yang menunjukkan ekstrim sehingga menimbulkan kesenjangan sosial.

Dari ayat di atas menjelaskan, bahwasannya proses perencanaan pendidikan merupakan hal yang sangat prinsipil yang perlu diperhatikan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai secara sempurna. Ayat ini juga menunjukkan sebagai pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang serasi dengan nilai.

### **c. Proses Manajemen Sumber Daya Pendidik**

#### **1. Perencanaan Pendidik**

Dalam pembahasan mengenai perencanaan pendidik tidak lepas dari manajemen pendidik (*human resources management*) yang berlangsung dalam latar sekolah umum atau madrasah. Manajemen pendidik secara komprehensif merupakan integrasi semua proses, program dan sistem yang menjamin bahwasannya staf telah diperoleh dan didayagunakan secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan manajemen pendidik di sekolah menuntut persiapan dan pemikiran yang matang yang dilakukan oleh sekolah. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan kebutuhan pendidik (*planning*), pengadaan (*recruiting*), seleksi (*selecting*), orientasi (*orienting*), penempatan (*placing*), pengembangan (*developing*), dan penilaian (*evaluating*). Selain itu aspek keamanan dan kenyamanan pendidik secara fisik, emosional dan sosial perlu diperhatikan oleh sekolah.

Setiap organisasi dalam berbagai macam aktivitas tidak lepas dari

proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan. Perencanaan yang baik yaitu apa yang dirumuskan dan dapat direalisasikan dan mencapai tujuan sesuai dengan harapan. Sedangkan perencanaan yang buruk yaitu ketika apa yang dirumuskan tidak dapat direalisasikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Terkait hal di atas, Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu *what* (apa), *why* (mengapa), *where* (dari mana), *when* (kapan), *who* (siapa), dan *how* (bagaimana).

Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka dan ruang waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Terry kata *planning* menggambarkan pekerjaan seseorang ataupun kelompok yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>45</sup> Sedangkan menurut Fattah kata perencanaan memiliki pengertian proses merencanakan dan penetapan sebuah tujuan yang ingin dicapai organisasi secara efektif dan efisien. Dalam setiap perencanaan berkaitan dengan tiga kegiatan yang tidak

---

<sup>45</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 17.

dapat dipisahkan yaitu (1) merumuskan tujuan organisasi; (2) memilih program yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan itu; (3) mengidentifikasi serta menggerakkan sumber daya manusia dalam jumlah yang minim.<sup>46</sup> Perencanaan merupakan penentu keberhasilan dalam lingkungan pendidikan. Kata orang bijak “*no plan, no future*”, tanpa perencanaan tidak ada masa depan. Lingkungan sekolah yang memiliki perencanaan baik, belum tentu menunjukkan kualitas pendidikan yang terjamin tanpa melakukan action yang baik pula. Adapun prasyarat upaya untuk merekrut atau memilih personil harus merupakan penilaian yang serius. Menurut Ronald W. Rebore menjelaskan perencanaan pendidik:

*“Planning is a process commonto all human experience. Beforeembarking on a journey an individual must understand where he or she is, now where he or she wants to go, and decide how best to get there. In elementary from this exemplifies the essences of the process even as it is applied in educational organizations. Human resources planning begin with the development of a profile indicating the status of human resources. This profile is generated through form completed by employees, verified by supervisors, and finally sent to human resources department.”<sup>47</sup>*

Perencanaan adalah proses yang umum dalam setiap aktivitas manusia. Sebelum melakukan aktivitasnya, setiap individu perlu memahami keberadaannya, untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sebagai contohnya, setiap pendidik dalam organisasi pendidikan diawali dari proses analisis jabatan menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Proses ini merupakan cara untuk mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang harus diisi dengan segera. Oleh karena itu lembaga perlu analisis jabatan sebagai penentu jumlah pendidik yang dibutuhkan. Perencanaan sumber daya manusia

---

<sup>46</sup> Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, 49.

<sup>47</sup> Rebore, *Human Resource Administration In Education*, 38

dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status sumber daya manusia. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diisi oleh karyawan, diverifikasi oleh penyelia, dan akhirnya dikirim ke departemen sumber daya manusia ”.

Pendidik perlu direncanakan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dengan tujuan mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini Harris dkk<sup>48</sup>, menggabungkan perencanaan pendidik dengan seleksi. Perencanaan dan seleksi pendidik ini merupakan faktor terpenting untuk menentukan program kualitas dan kompetensi pendidik, serta mampu mengembangkan kompetensi pendidik. Komitmen dalam melakukan perencanaan dan seleksi serta pola organisasi, fasilitas, pengembangan pendidik, dan tipe orang yang direkrut dan seleksi merupakan tujuan terpenting yang mampu mengantarkan sekolah pada tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi jabatan yang dilakukan organisasi tersebut dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas kerja yang diperlukan. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status sumber daya manusia. Profil ini dihasilkan melalui

---

<sup>48</sup> Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

formulir yang diselesaikan oleh pegawai, diverifikasi oleh penyelenggara, dan akhirnya dikirim ke bagian kepegawaian. Ben Harris menjelaskan proses perencanaan melalui pasar tenaga kerja, tuntutan kebutuhan lembaga, pergantian pelajar. Ketiga aspek tersebut yang mendukung terjadinya perencanaan pendidik. Sedangkan proses perencanaan menurut Rebore mengatakan metode perekrutan menentukan hasil pelamar terbaik untuk sebuah lowongan pekerjaan tertentu.

Sebelum memulai proses perekrutan, administrator harus menganalisis setiap lowongan pekerjaan untuk memastikan metode apa yang paling efektif. Secara umum, metode rekrutmen meliputi: pencarian sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen tenaga kerja, serta iklan di surat kabar dan publikasi organisasi profesional. Rebore juga menjelaskan beberapa metode dan sumber dalam rekrutmen yaitu:

#### 1) *Internal Search*

*Internal Search* adalah sumber internal yang mengisi lowongan kerja dengan menggunakan proses peralihan tenaga kerja sesuai spesifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan.

#### 2) *Employment Agencies*

Penggunaan jasa perekrutan sangat diuntungkan bagi tenaga kerja, karena berperan sebagai pihak ketiga atau perantara, yang menjembatani antara kandidat dan penyedia posisi kerja. Ada beberapa organisasi yang segan menyebutkan namanya, karena khawatir tidak dapat menarik kandidat yang sesuai dapat menggunakan jasa perekrutan ini. Jasa perekrutan yang baik tidak akan membocorkan rahasia kandidat kepada kantor anda atau

pihak lain yang tidak berwenang. Selain itu juga lebih menghemat biaya. Biasanya jasa perekrutan akan menawarkan posisi dari organisasi-organisasi yang berbeda kepada kandidat, sesuai kualifikasi dan minat. Waktu juga lebih fleksibel dibandingkan dengan perekrutan langsung oleh penyedia posisi kerja.

### 3) *Eksternal Search*

Tenaga kerja yang berasal dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan. Media yang digunakan untuk menginformasikan biasanya melalui media cetak maupun elektronik lainnya.

Sedangkan Schuler<sup>7</sup> merumuskan empat tahapan dalam proses perencanaan Sumber daya Manusia, yaitu (1) *Gathering, analyzing, and forecasting Supply and demand data*, dalam artian maksudnya melakukan investigasi, analisis kebutuhan, untuk mengetahui persediaan dan tuntutan; (2) *Establishing human resource objectives and policies*, artinya kebijakan dan tujuan dari sumber daya berdasarkan tujuan dan kebijakan yang jelas untuk mengantisipasi perkembangan globalisasi; (3) *Human resource programming*, artinya ada aturan yang jelas diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen pendidik yang berkualitas; dan (4) *Human resource-planning-control and evaluation*, maksudnya agar semua program yang direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia maka

ada kegiatan mengawasi dan mengevaluasi agar tetap berada di jalur yang sudah ditetapkan (*on the right track*).<sup>49</sup>

Analisis jabatan ini merupakan pijakan sekolah yang dibuat sebagai pedoman untuk menetapkan standarisasi dalam penerimaan calon pendidik. Jumlah calon pendidik yang diperlukan berdasarkan analisis kebutuhan untuk merinci peluang yang diperlukan.

Berdasarkan pendapat di atas, perencanaan dan seleksi pendidik merupakan proses untuk menentukan kebutuhan pendidik melalui analisis jabatan, spesifikasi jabatan, serta berlanjut pada fungsi lainnya. Untuk menjalankan rencana organisasi yang terintegrasi, dengan arus pendidik ke dalam, melalui proses seleksi dan keluar organisasi menjamin organisasi sekolah memiliki jumlah pendidik yang tepat dan diletakkan di tempat yang tepat sesuai tujuan organisasi.

#### **b. Rekrutment Pendidik**

Rekrutmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses mencari dan menyeleksi calon pendidik yang berkompeten, memiliki skill, serta komitmen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria pemimpin organisasi. Kegiatan rekrutmen dan seleksi ini di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon guru yang ingin bekerja dalam pesantren yang bersangkutan. Kriteria rekrutmen dan seleksi ini dibedakan menjadi dua bagian yaitu kriteria yang ditentukan oleh pengasuh pesantren

---

<sup>49</sup> Randall S. Schuler. *Personnel and Human Resource Management. Third edition.* (United States of America, 1987), 62-78.



yang bersifat umum sesuai dengan visi dan misi pesantren, dan kriteria khusus yang ditetapkan oleh direktur atau pimpinan sesuai dengan kebutuhannya.

Adrew F. Sikula menyebutkan, "*recrutmen is the act or procees of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as instituonal input*".<sup>50</sup> (recrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya Pendidik yang mampu berfungsi sebagai input lembaga).

Sedangkan menurut Dubois seperti dikutip Suwanto dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa: "*Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as passible 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>51</sup>

Melihat dari berbagai pengertian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan

---

<sup>50</sup> Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resource Management*, 183.

<sup>51</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi*, 63.

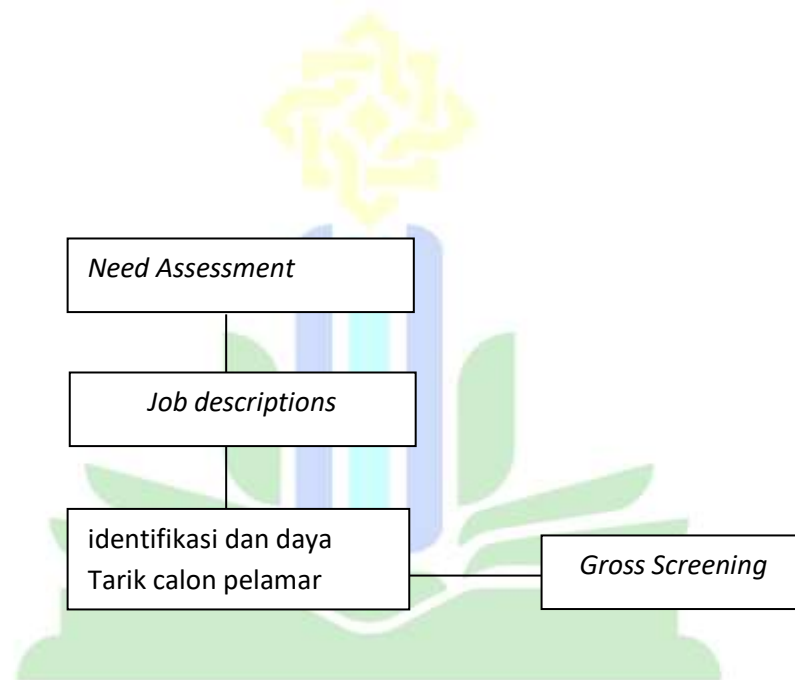


analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Proses rekrutmen menurut Ben Harris *pertama, needs Assessment* (membutuhkan penilaian) yaitu cara yang ditempuh untuk menentukan jarak antara apa yang dicapai organisasi dan apa yang ingin kita capai. Ini berkaitan dengan perbedaan dalam hasil aktual, dibandingkan dengan hasil yang diinginkan, untuk siswa, pendidik dan anggota masyarakat. Begitu perbedaan diketahui, prioritas dapat ditetapkan, dan program tindakan dapat direncanakan. *Need Assessment* merupakan prasarat untuk segala upaya untuk merekrut atau menyeleksi pendidik yang dilakukan dengan serius dan terencana. *Kedua, Job descriptions* (uraian tugas) uraian pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang akan dibutuhkan oleh calon karyawan untuk “meningkatkan” pekerjaan, termasuk yang berikut: posisi pekerjaan, informasi latar belakang yang relevan tentang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum posisi, tanggung jawab posisi, hubungan dengan orang lain dalam sistem sekolah, tunjangan yang terkait dengan posisi, kualifikasi yang diinginkan atau dibutuhkan, dan ketentuan kerja.

Sedangkan *ketiga*, identifikasi dan daya Tarik calon pelamar mencakup tiga hal yaitu: a) mengidentifikasi calon pendidik yang berkualifikasi dan kemampuan yang sedang tetap digunakan; b) melatih kembali atau meningkatkan pelatihan untuk pendidik yang kurang. Kualifikasi tertentu tetapi memiliki potensi di aspek lainnya; c) menarik personal yang berkualifikasi di mana mereka memiliki potensi untuk

dimanfaatkan di lembaga. Keempat, *Gross Screening* (penyaringan secara kasar) melalui deskripsi pekerjaan yang baik, menguraikan proses dan produk yang diinginkan dan situasi di mana pekerjaan akan dilakukan. Dengan asumsi bahwa ada beberapa kandidat untuk pekerjaan yang diberikan kurang menjanjikan biasanya dapat dihilangkan dari daftar pesaing dengan melakukan *screening* secara kasar.



Gambar 2.2. Proses rekrutmen menurut Ben Harris

Proses rekrutmen dimulai pada waktu langkah mencari pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang

diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.<sup>52</sup> Sedangkan menurut Meldona ada beberapa proses tahapan rekrutmen, diantaranya:

- 1) Menyusun strategi dalam rekrutmen dan penyesuaian dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
- 2) Rekrutmen yang direncanakan melalui proses analisis kebutuhan pegawai terkait jumlah, keahlian dan tingkat sesuai dengan waktu yang ditentukan. Lowongan yang ada menunjukkan pada jumlah yang diprediksikan serta alternatif untuk memberikan solusi.
- 3) Sumber rekrutmen internal dan eksternal.
- 4) Penjaringan terhadap lamaran yang masuk merupakan salah satu cara untuk memilih, menyeleksi sesuai standar dan mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan lembaga.
- 5) Pelamar dikelompokkan sebagai calon pegawai baru dan siap mengikuti proses seleksi.<sup>53</sup>

Proses rekrutmen merupakan proses panjang yang dilalui untuk memilih. Berdasarkan ilustrasi di atas, proses rekrutmen merupakan proses panjang yang dilalui untuk memilih dan memilah pendidik yang berkualitas. Proses ini merupakan fungsi dasar dalam personalia termasuk dalam struktur administrasi sekolah umum. Secara historis, sebagian besar waktu dan energi dari staf pendidik telah dikhususkan untuk pembentukan dan pengarahan materi rekrutmen yang melibatkan tenaga administrasi, kepala sekolah dan pendidik dalam memilih prosedur. Rekrutmen ini berdampak

---

<sup>52</sup> S.P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 102.

<sup>53</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (UIN Malang Press, 2009)135-138.

pula pada anggaran sekolah. Ketika kandidat untuk posisi mengajar lebih banyak, dan ketika sekolah mengalami berbagai macam masalah hukum maupun sosial yang menyimpannya maka perekrutan dianggap tidak penting sementara seleksi dan layanan lainnya lebih banyak mementingkan pendidik yang lama.

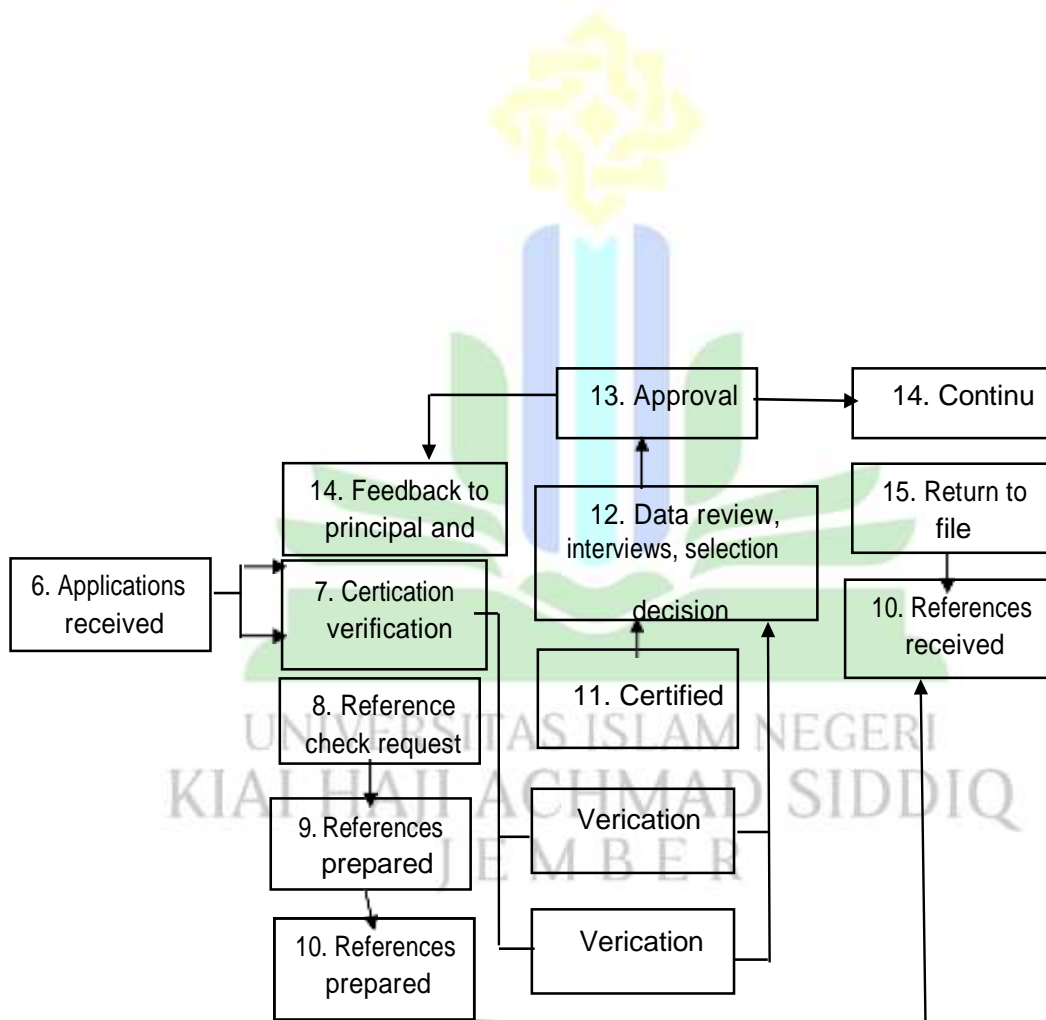
Berdasarkan teori tersebut, bahwasannya rekrutmen merupakan proses terpenting untuk memilih calon pendidik sesuai dengan standar yang ditentukan setiap lembaga pendidikan. Rekrutmen ini dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pendidik di lembaga pendidikan menyesuaikan dengan lowongan pekerjaan, menyesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dan yang terakhir lembaga pendidikan memberikan keputusan diterima atau ditolak.

### **c. Seleksi Pendidik**

Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai pegawai atau anggota organisasi berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Salah satu contoh seleksi yang diungkapkan oleh Harris yaitu seleksi pendidik, misalnya, perwakilan pendidik, orang tua, dan siswa mungkin membantu administrasi dalam menentukan kriteria dan prosedur seleksi. Adapun alat-alat yang digunakan untuk menyeleksi mencakup: berkas-berkas pendaftaran, surat rekomendasi, skala peringkat, transkrip, menelephone dan mewawancarai, tes, perangkat

sosiometrik, simulasi, program multiphase dan pengambilan keputusan yang diakhiri dengan validasi proses seleksi.<sup>54</sup>

Beberapa alat yang digunakan tersebut merupakan cara yang dilakukan sekolah untuk melakukan seleksi terhadap calon pendidik. Melalui proses tersebut sekolah dapat menghasilkan pendidik sesuai dengan kebutuhan sekolah. Berikut ini proses seleksi yang digambarkan oleh Harris:



Gambar 2.3 Proses Penyaringan dan Seleksi

Gambar tersebut mengilustrasikan delapan langkah di luar rekrutmen yang merupakan proses penyaringan dan seleksi. Elemen data yang

<sup>54</sup> Ben M. Harris, dkk, *Personnel Administration in Education*, 163

diidentifikasi untuk proses ini diawali dengan mengecek lamaran yang masuk menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan standar yang ditentukan. Pelamar diterima jika sesuai dengan kebutuhan dan dilanjutkan dengan wawancara dan seleksi. Keputusan terakhir merupakan keputusan diterima atau ditolak. Jika pelamar tidak memenuhi persyaratan sesuai dengan posisi maka perlu ada umpan balik kepada bagian administrasi maupun pelamar. Dalam melakukan seleksi pendidik, salah satu contohnya keputusan dapat diperoleh dari perwakilan guru, dan siswa mungkin dapat membantu administrasi dalam menentukan kriteria dan prosedur pemilihan

Menurut William B. Werther, Jr. dan Keith Davis dalam Suwanto, tahap-tahap dari kegiatan seleksi sumber daya Pendidik , antara lain yaitu:

- 1) *Preliminary reception of application* (penerimaan pendahuluan);
- 2) *Employment test* (ujian penerimaan pegawai);
- 3) *Selection interview* (wawancara seleksi);
- 4) *Referent and background check* (pemeriksaan latar belakang dan referensi);
- 5) *Medical evaluation* (penilaian kesehatan);
- 6) *Supervisory interview* (wawancara dengan supervisor);
- 7) *Realistic job preview* (penjelasan pekerjaan secara realistis);
- 8) *Hiring decision* (keputusan penerimaan).<sup>55</sup>

Amstrong berpendapat bahwasannya proses rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan *defining requirements, attracting candidates, dan selecting*

---

<sup>55</sup> Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya, 57.

*candidates*.<sup>56</sup> Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasinya, selain itu menetapkan terminologi dan kondisi psikis pegawai. Menurut Rebore proses seleksi harus dilaksanakan melalui serangkaian langkah yang dapat meminimalisir peluang calon pegawai yang kinerjanya tidak memadai. Langkah-langkah ini meliputi: (1) menyusun deskripsi pekerjaan; (2) menetapkan kriteria seleksi; (3) menyusun persyaratan dan lowongan kerja serta mengiklankan; (4) menerima hasil aplikasi daftar; (5) menyeleksi kandidat yang akan diwawancarai; (6) mewawancarai para kandidat; (7) memeriksa referensi riwayat dan kondisi kesehatan; (8) memilih kandidat terbaik; dan (10) memberi informasi kandidat yang gagal.<sup>57</sup>

Gorton juga mengungkapkan bahwa seleksi pendidik memperhatikan berbagai macam kemampuan pendidik dalam bidang studi dan kompetensi akademik, pedagogis dan kemampuan berkomunikasi. Kegiatan seleksi lebih banyak ditekankan pada kemampuan personal. Dalam hal ini, kepala sekolah membentuk tim seleksi yang terdiri dari kepala Dinas Pendidikan dan perwakilan yang ditunjuk sekolah untuk melakukan identifikasi serta penetapan hal-hal yang terkait dengan seleksi. Ruang lingkup seleksi diantaranya tentang keterampilan dasar pendidik (*basic skill*), pengetahuan umum, profesionalitas guru, dan keahlian dalam bidang studi.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (London and Philadelphia: Cambridge University Press, 2006), 409.

<sup>57</sup> Rebore, *Human Resource Administrasi in Education*, 121-130.

<sup>58</sup> R.A. Gorton and G.T. Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*. (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1990), 251.



Seleksi pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi kerja sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses yang penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Mekanisme seleksi sumber daya pendidik pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses yang penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Islam memandang bahwa seleksi harus benar-benar dilakukan secara profesional. Dalam konteks ini, maka seorang pemimpin atau pihak yang memiliki otoritas di bidang pengangkatan pendidik harus lebih dulu merinci uraian tugas yang dijalankan oleh seorang pendidik.<sup>59</sup> Contoh, dalam pengangkatan guru mata pelajaran Fiqih, maka harus dijelaskan lebih dulu uraian tugas seorang guru Fiqih.

#### **d. Pengembangan Pendidik**

Penerapan standarisasi tenaga pendidik melalui pengembangan sumber daya pendidik merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan Sumber daya manusia, keberagaman sumber daya manusia, perubahan tehnik yang disepakati, dan dalam organisasi ada perputaran sumber daya manusia. Pengembangan pendidik sebagai sumber

---

<sup>59</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 147.

daya manusia untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dari organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Samsudin, pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang cukup panjang.<sup>60</sup> Pengembangan juga membantu para tenaga kerja untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan yang diakibatkan oleh adanya perkembangan IPTEK. Sedangkan menurut Ronald W. Rebore mengemukakan:

*“a Staff development program for instructional staff focus on updating subject area skills and knowledge in order to improve instruction; outlining societal demands and change; presenting the findings of research on teaching methods and practices; and updating teachers on the advances in instructional materials and equipment. In assessing the needs of teachers, four sources of information may be helpful: (1) the teacher needs assessment survey; (2) community surveys; (3) certification information coupled with the human resources master plan; and research and curricular studies”.*<sup>61</sup>

Program pengembangan dan pembinaan pendidik mefokuskan pada pembaharuan keterampilan dan pengetahuan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai bidangnya; menguraikan tuntutan dan kebutuhan masyarakat; menyajikan temuan penelitian tentang metode dan praktik pembelajaran; dan memberikan informasi tentang rekomendasi materi dan

---

<sup>60</sup> Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 107.

<sup>61</sup> Rebore, *Human Resource Administration in Education*, 185.

media pembelajaran. Dalam menilai kebutuhan guru ini, ada empat sumber informasi yang dapat membantu, diantaranya: (1) guru membutuhkan survey penilaian; (2) survey komunitas; (3) informasi sertifikasi serta pengelolaan sumber daya manusia; dan (4) penelitian dan studi terkait dengan kurikuler.

Sikula mengungkapkan bahwa, *“development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*<sup>62</sup> Maksud ungkapan tersebut adalah pengembangan sumber daya manusia termasuk pendidikan dalam proses yang panjang dan megorganisir prosedur yang ada untuk dipelajari dalam tujuan pencapaian organisasi.

Oliva mengungkapkan pengembangan kemampuan pendidik tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*), kualitas pembelajaran akan semakin meningkat. Oleh karena itu, perlu diadakan supervise akademik dimaksudkan untuk membantu guru dalam: merencanakan pembelajaran, penyajian materi pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, penyajian materi pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, mengelola kelas, mengembangkan kurikulum,

---

<sup>62</sup> A.E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (Santa Barbara: Jhon Wiled and Sons Inc, 1981), 368.

mengevaluasi kurikulum, mengevaluasi diri mereka sendiri, bekerjasama dengan kelompok, dan membantu guru melalui *inservice program*.<sup>63</sup>

Pembinaan dapat diidentikkan pelatihan. Russel menyatakankan, “*Training is defined as any attempt to improve employee performance on currently help job or related to it*”. Dalam artian, Pelatihan merupakan bagian usaha dalam tujuan peningkatan kinerja yang dilakukannya untuk mengalami perubahan baik dalam keterampilan, pengetahuan, perilaku dan sikap.<sup>64</sup> Idealnya adalah merancang kegiatan pelatiha untuk mencapai tujuan organisasi dan tujan individu tenaga pendidik sebagai suatu kesempatan tidak terbatas memperbaiki kinerja tenaga pendidik pada pekerjaan yang sekarang.

Menurut Noe dalam bukunya *Employee Training and Development* perbedaan anara training and development sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Perbedaan Training dan Development.**<sup>65</sup>

	<b>Training</b>	<b>Development</b>
Fokus	Saat ini	Masa mendatang
Pemakaian pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Tujuan	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk perubahan
Partisipasi	Dibutuhkan	Sukarela

Berdasarkan tabel tersebut kita dapat melihat bahwa training terfokus untuk memberikan keterampilan saat ini, sedangkan development untuk di masa mendatang. Pemakaian untuk pengalaman kerja yang

<sup>63</sup> Oliva, *Supervision for Today's School*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

<sup>64</sup> Bernardin, H John & J.E.A Russel, *Human Resource managemen: Experiental Approach*. (Singapore: Mc Graw Hill, 2013), 56.

<sup>65</sup> Noe, Raymond A , *Employee Training and Development* New York : McGraw Hill. 2010, 347.

dihasilkan oleh development lebih tinggi dibandingkan dengan training. Tujuan yang dihasilkan training adalah persiapan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan development mempersiapkan untuk perubahan. Partisipasi kegiatan training dibutuhkan, sedangkan untuk development dilakukan secara sukarela.

Berdasarkan paparan di atas, kegiatan pelatihan berkaitan dengan pengembangan, yaitu proses pembelajaran, yaitu perubahan yang relative permanen dalam *skill* (keahlian), *kognisi* (pemikiran), atau *afeksi* (emosi) yang terjadi sebagai interaksi seseorang dengan lingkungan. Fokus pengembangan adalah kepentingan jangka panjang membantu tenaga kerja menyiapkan tuntutan pekerjaan di masa yang akan ndica. Sedangkan pelatihan kerap kali berfokus pada periode atau waktu yang mendesak untuk memperbaiki kekurangan saat ini pada keterampilan tenaga kerja atau pendidik.<sup>66</sup>

Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program khusus yang dirancang dan dilaksanakan di lembaga pendidika dengan tujuan membantu para pendidik dalam meningkatkan kompetensi yang mencakup: professional dan personal. Berbagai aktivitas dilakukan oleh pihak sekolah dalam usaha pengembangan kompetensi guru dapat berupa pembinaan, pelatihan dan pendidikan, rotasi jabatan, delegasi, dan konseling. Pengembangan ini meliputi tiga tahapan: tahapan *asesment*, tahap pengembangan, dan tahap evaluasi pengembangan.

---

<sup>66</sup> Kaswan dan Akhyadi, *Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Dari Konsepsi, Paradigma, Fungsi, sampai Aplikasi) (Bandung: Alfabeta, 2015), 205.

Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia adalah melalui pelatihan. Kegiatan pelatihan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson, pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Melalui pelatihan diharapkan karyawan mampu berkontribusi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi.<sup>67</sup> Menurut Dessler, pelatihan adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.<sup>68</sup> Dengan adanya kegiatan pelatihan, maka diharapkan adanya peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan target perusahaan. Menurut Dessler, teknik-teknik pelatihan dibedakan menjadi:

a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).

Pengertian *on the job training* menurut Swasto adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan.<sup>69</sup> Menurut Gary Dessler dalam buku Human Resource Management bahwa *On-the-Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakan pekerjaannya

<sup>67</sup> Mathis Robert L. dan Jackson Jhon H. 2006, Human Resource Management, alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta, 301.

<sup>68</sup> Gary Dessler, *Human resource management*. 16th edition Pearson Education Limited, Harlow, UK, 2020, 280.

<sup>69</sup> Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawjaya Press (UB Press), 2011, 67.

tersebut.<sup>70</sup> metode pelatihan ini adalah metode yang paling banyak digunakan. Dalam prakteknya *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan diantaranya adalah:

1. Rotasi Jabatan
2. Penugasan Sementara
3. Coaching(bimbingan)<sup>71</sup>

b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

*off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Kegiatan pelatihan pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja Handoko menjelaskan bahwa teknik-teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi
2. Teknik-teknik presentasi informasi<sup>72</sup>

Kesimpulan dari pengertian diatas adalah adanya perbedaan tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan antara *on the job training* dan *off the job training*.<sup>73</sup> Metode pelatihan *on the job training* dilakukan ditempat kerja yang sesungguhnya dan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk

<sup>70</sup> Gary Dessler, *Human resource management*. 254.

<sup>71</sup> Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 67.

<sup>72</sup> Gary Dessler, *Human resource management*. 16th edition Pearson Education Limited, Harlow, UK, 2020, 280.

<sup>73</sup> Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN, 2006,320.



dikerjakan. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Kegiatan pelatihan pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja.

#### e. Evaluasi Kinerja Pendidik

Istilah evaluasi sering disebut dengan tes (*test*), pengukuran (*measurement*) dan penilaian (*assessment*). Salah satu cara dalam memprediksi besarnya kemampuan pegawai disebut tes yang dilakukan melalui respon seseorang terhadap stimulus atau pertanyaan. Tes merupakan salah satu alat untuk melakukan pengukuran, yaitu alat untuk mengumpulkan informasi karakteristik suatu objek. Tes merupakan bagian tersempit dari evaluasi.

Evaluasi memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Stufflebeam dan Shinkfield menyatakan bahwa:

*“Evaluation is the process of delineating, obtaining dan providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some objec’s goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena”.*<sup>74</sup>

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut,

---

<sup>74</sup> Stufflebeam, D.L. & Shinfield, A.J. *Systematic Evaluation*. (Boston: Kluwer Nijhof Publishing, 1995), 159.

inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hirarki. Evaluasi didahului dengan penilaian (*assessment*), sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian (*assessment*) merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku.

Evaluasi merupakan kegiatan sehari-hari yang biasa dilakukan untuk mengetahui keberhasilan kegiatan. Ada dua kegiatan dalam evaluasi yaitu mengukur (*measurement*) dan membandingkan (*compare*) hasil pengukurannya dengan kriteria atau standar yang ditetapkannya. Hasil membandingkan ini berupa informasi penting sebagai dasar mengambil kebijakan ke depan. Worthen dan Sanders memberikan Pengertian evaluasi yaitu: *“evaluation is the include obtaining information for use in judging the worth program, product, procedure or objective, or the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objective”*.<sup>75</sup> Pendapat ini menegaskan bahwa dalam evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (*worth*) sebagai kriteria. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program produk dan prosedur.

---

<sup>75</sup> Worthen, B.R. & Sanders, R.S. *Educational Evaluation, Theory and Practice*. (Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company, 1993), 19.

Roger Kaufan dan Susan Thomas<sup>76</sup> mengatakan: “*Evaluation may determine what is working, what is not working, what to change and what to keep. Evaluation is process to assecc the quality of what is going on*”. Evaluasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus ditinggalkan, apa yang harus diganti dan apa yang harus disimpan. Sedangkan menurut Brikerhoff<sup>77</sup> evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauhmana tujuan diklat dapat dicapai. Menurutnya dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu (1) penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*); (2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*); (3) pengumpulan informasi (*collecting information*); (4) analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*); (5) pembuatan laporan (*reporting information*); (6) pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*); (7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*). Dalam Pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang akan dievaluasi dan desain yang akan digunakan. Hal ini berarti harus ada kejelasan apa yang akan dievaluasi yang secara implisit menekankan adanya tujuan evaluasi, serta adanya perencanaan bagaimana melaksanakan evaluasi. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat interpretasi terhadap data yang terkumpul serta membuat laporan. Selain itu, evaluator juga harus melakukan pengaturan

---

<sup>76</sup> Roger Kaufan & Susan Thomas. *Evaluation without Fear*. (New York: Liberty of Congress in Publication Data, 1999), 4.

<sup>77</sup> Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. *Program Evaluation a Practitionare’s guide for trainers and educators*, (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing, 2004), ix.

terhadap evaluasi dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, kata *performance* dari kata asal *to perform* yang memiliki makna menampilkan atau melaksanakan.<sup>78</sup> Kata kinerja atau *performance* pengertiannya adalah menunjukkan tindakan dalam suatu kegiatan, sehingga kata *performance* sering kali dikaitkan dengan perilaku kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kinerja atau *performance* untuk lebih memberikan pemahaman dan maknanya. Pengertian kinerja (*performance*) berdasarkan pendapat para pakar sebagai berikut: (1) kinerja memiliki pengertian tugas pekerjaan yang dilaksanakan atau terkait dengan hasil yang dilakukan; (2) kinerja merupakan bagian dari kemampuan berdasarkan wawasan, perilaku, kreativitas dan motivasi untuk mencapai tujuan; (3) kinerja diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pegawai dalam melakukan tugas pokok sebagai guru; (4) kinerja merupakan penyatuan dari keterampilan, upaya dan sifat-sifat eksternal. Setiap guru memiliki keterampilan dasar ketika mengajar yang mencakup kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, pengetahuan maupun kemampuan lainnya.<sup>79</sup>

Hasil kinerja pendidik tidak lepas dari standar nasional pendidikan yang keempat yaitu standar pendidik dan tenaga kependidikan. Selain kualifikasi sarjana S1 sebagai prasyarat wajib yang melekat pada pendidik, standar kompetensi pribadi, pedagogik, sosial dan kompetensi profesional yang perlu diperhatikan oleh pendidik. Oliva menjelaskan lima kemampuan

<sup>78</sup> *Oxford Advance Learner's Dictionary* (Oxford: Oxford University Press, 1989), 65

<sup>79</sup> A. Dale timpe, *Performance* (Penerbit: Books on Demand, 1988), 14.

yang harus dimiliki pendidik mencakup: (1) peningkatan kegiatan mengajar (masuk kelas, pertemuan kelompok atau individual, pengajaran terarah, mengadakan pengajaran, mengembangkan standar untuk perbaikan diri dan sebagainya); (2) Perbaikan pelayanan guru (pertemuan pendidik, membaca dengan profesional, bibliografi dan ulasan, bulletin, intervisitasi, evaluasi diri dan kritik yang membangun); (3) seleksi dan mengorganisasi materi pelajaran (menyiapkan tujuan, belajar materi pelajaran dan kegiatan pembelajaran, melakukan uji eksperimental bahan ajar, melakukan seleksi dan evaluasi bahan pengajaran tambahan dan sebagainya); (4) melakukan evaluasi dan pengukuran (menggunakan standarisasi dan tes secara lokal untuk melakukan klasifikasi untuk didiagnosa, bimbingan); (5) peringkat guru (pengembangan dan menggunakan kartu peringkat, cek lis, stimulus peringkat diri).<sup>80</sup>

Berdasarkan uraian di atas, bahwasannya hasil kinerja menunjukkan kemampuan kinerja seseorang ataupun beberapa prestasi yang dimiliki untuk menunjukkan hasil pekerjaan yang maksimal. Oleh karena itu kata kinerja terkait dengan suatu yang ditunjukkan seseorang dalam melakukan tugas-tugas pokok pekerjaannya.

Dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 tentang standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru, disebutkan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

---

<sup>80</sup> Peter F. Oliva, *Supervision for Today's Schools*, 16.

Dalam konteks ini, penilaian atas kinerja pendidik merupakan penjumlahan kumulatif atas semua unsur kompetensi sebagai satu kesatuan yang utuh. Apabila satu kompetensi ditinggalkan maka secara otomatis bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya tidak terpenuhi. Ukuran kinerja pendidik terlihat dari rasa tanggungjawab menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam atau di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawab dalam kegiatan pembelajaran di tengah-tengah peserta didik. Adapun beban kerja pendidik dalam peraturan pemerintah tahun 2017 Pasal 52 mencakup kegiatan pokok: a) merencanakan pembelajaran atau pembimbingan; b) melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan; c) menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan; d) membimbing dan melatih peserta didik; dan e) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja Guru.<sup>81</sup>

Evaluasi pendidik, secara khusus adalah proses tiga fase yang melibatkan: 1) penentuan kompetensi yang diinginkan dalam evaluasi, 2) deskripsi evaluasi dalam hal kompetensi yang diinginkan, dan 3) pembuatan penilaian berdasarkan kedekatan antara kompetensi yang diinginkan dan dijelaskan. Ada beberapa alasan yang paling baik untuk mengevaluasi pendidik. Adapun tujuan evaluasi menurut *Harris* dkk merupakan tujuan terpenting yaitu: (1) evaluasi formatif yakni untuk membantu membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu; (2) evaluasi sumatif untuk

---

<sup>81</sup> Peraturan pemerintah tahun 2017 pasal 52.

memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir tindakan atau proses; dan (3) validasi proses seleksi untuk menguji validitas prediktif dari isyarat apapun yang berpengaruh pada saat seleksi.<sup>82</sup> Semua tujuan tersebut sangat penting dilakukan di lembaga pendidikan, meskipun tidak ada yang dilakukan dengan sangat baik di sebagian besar lembaga sekolah.

Evaluasi dalam proses manajemen juga dikenal pengawasan dan pengendalian. Pengendalian adalah fungsi keempat dari proses manajemen. Pengendalian (*controlling*) berarti memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sejalan dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan. Para manajer harus memastikan bahwa organisasi mereka bergerak menuju tujuan-tujuannya. Apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan, maka pemimpin pendidikan Islam dapat menempuh tindakan perbaikan (*corrective action*) guna mengurangi atau menghilangkan penyimpangan tersebut.<sup>83</sup>

Titik tolak yang digunakan dalam membahas pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen adalah definisi yang mengatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan

---

<sup>82</sup> Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement, 289-290.

<sup>83</sup> Richard L. Daft, Era Baru manajemen, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 7-9.



kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan kinerja tim maupun individu dalam organisasi. Penilaian ini akan memberikan tindakan korektif sebagai umpan balik untuk memperbaiki sesuai dengan sasaran kinerja.

Menurut Ngalim Purwanto, langkah yang ditempuh dalam melakukan pengawasan, yaitu: (1) penetapan standar atau disebut alat ukur, (2) melakukan evaluasi, dan (3) melakukan tindakan korektif serta tindak lanjut. Pengawasan ini dilakukan untuk mencegah kinerja yang menyimpang dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.<sup>84</sup> Sedangkan Tani Handoko berpendapat, ada Lima tahapan dalam proses pengawasan sebagai berikut, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan, (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan/ kinerja, (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan, (4) perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan, dan (5) pengambilan tindakan koreksi.

Pengendalian pendidik merupakan pengawasan yang dilakukan sekolah khususnya kepala sekolah ataupun pusat untuk mengawasi kinerja guru di sekolah. Adapun tujuan dari kegiatan pengawasan pendidik sebagaimana yang diungkapkan oleh para pakar yaitu:

Pertama, *Ben Harris* mengatakan tujuan pengawasan adalah “kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan (*manager*) untuk merubah atau mempertahankan tatanan sekolah, baik secara langsung ataupun secara tidak

---

<sup>84</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 106.

langsung yang dapat mempengaruhi proses belajar dan mengajar di kelas (sekolah).<sup>85</sup>

Kedua, *Kimbal Wiles*, pengawasan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran pada semua tingkatan sekolah”.<sup>86</sup>

Ketiga, *Thomas J. Sergiovanni* menyebutkan tujuan pengawasan ada lima yaitu: (1) mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan; (2) memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program; (3) mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan; (4) memberikan umpan balik setelah mengadakan pengawasan; dan (5) melaksanakan perbaikan dan mempertahankan program yang ada.<sup>87</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian tentang evaluasi kinerja dalam penelitian ini adalah proses melakukan penilaian kinerja pendidik dalam aktivitas pembelajaran maupun yang terkait dengan tugas-tugas pokok pendidik dengan tujuan untuk peningkatan kinerja pendidik.

Tujuan dasar evaluasi kinerja pendidik di kelas adalah pengembangan kinerja. Evaluasi kinerja membantu pendidik menganalisa apa yang telah dilakukan dan memodifikasi dan melakukan perbaikan kinerja jika dianggap kurang baik. Data evaluasi perkembangan mendorong pendidik untuk berfikir apa yang telah dilakukan dan cara yang ditempuh untuk perbaikan.

Amstrong menawarkan dua macam model evaluasi kinerja pendidik yaitu:

(1) evaluasi formatif yaitu didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui

---

<sup>85</sup> Ben N. Harris. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed., (Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall, 1975), 10-11.

<sup>86</sup> Kimball Wiles and John T. Lovell. *Supervision for Better Schools*, 4th ed., (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975), 6-8.

<sup>87</sup> Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt. *Supervision Human Perspectives*. (McGraw- Hill, 1971), 8.

guru sendiri dengan prosedur evaluasi diri, atau bisa dikatakan merupakan umpan balik dari orang lain yang diberikan kepada guru yang bersangkutan. Contohnya, hasil penilaian pendidik yang lain, bagian administrasi atau pengawas lainnya;(2) evaluasi sumatif yaitu mengumpulkan data terkait kinerja pendidik untuk membuat ringkasan penilaian tentang kualitas kinerja pendidik secara umum. Model evaluasi ini dilakukan oleh bagian administrasi dan pengawas pendidik. Pengawas maupun petugas yang memberikan penilaian hendaknya profesional dan memiliki etika untuk memastikan bahwa para pendidik yang dinilai memiliki tanggung jawab atas kinerja mereka.<sup>88</sup>

*Kreitner* dan *Kinicki* mengatakan sasaran penilaian dari segi pendekatannya disebut dengan pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil dan kontijensi. Sementara *Robbins* melihat penilaian kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap. Kedua pendapat diatas saling melengkapi, adapun uraiannya dapat dijelaskan berikut ini:

*Pendekatan sikap*, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Penilaian sifat dianggap memiliki makna ganda sehingga dinilai kurang sempurna. Salah satu contohnya, melakukan penilaian terhadap orang yang memiliki inisiatif

---

<sup>88</sup> David D. Armstrong & Tom V. Savage, *Secondary Education*, 487.

rendah terkadang tidak bermakna karena tidak diketahui cara memperbaiki prestasi kerja pegawai.

*Pendekatan perilaku*, menggambarkan tentang keberlanjutan seorang pegawai dalam bekerja di organisasi jika didukung oleh tingkat perilaku kerja yang baik sesuai dengan kepribadiannya. Maka keberlangsungan bekerja tetap diharapkan pimpinan organisasi.

*Pendekatan hasil*, masalah ini difokuskan pada hasil atau jerih payah seseorang dalam organisasi. Dalam pendekatan ini, difokuskan pada hasil pekerjaan individu. Seorang manajer akan menilai berdasarkan hasil, jumlah, sisa dan biaya dalam produksi sebagai kriteria.

*Pendekatan kontijensi*, merupakan pendekatan dalam hasil, perilaku dan sifat yang sesuai untuk digunakan dalam kebutuhan dan situasi tertentu dalam organisasi. Pendekatan kontijensi seringkali dikaitkan dengan situasi dan kondisi organisasi yang sedang berkembang

Amstrong menawarkan dua macam model evaluasi kinerja pendidik yaitu: (1) evaluasi formatif yaitu didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui guru sendiri dengan prosedur evaluasi diri, atau bisa dikatakan merupakan umpan balik dari orang lain yang diberikan kepada guru yang bersangkutan. Contohnya, hasil penilaian pendidik yang lain, bagian administrasi atau pengawas lainnya; (2) evaluasi sumatif yaitu mengumpulkan data terkait kinerja pendidik untuk membuat ringkasan penilaian tentang kualitas kinerja pendidik secara umum.<sup>89</sup> Model evaluasi ini dilakukan oleh bagian administrasi dan pengawas pendidik. Pengawas

---

<sup>89</sup> David D. Amstrong & Tom V. Savage, *Secondary Education*, 487

maupun petugas yang memberikan penilaian hendaknya profesional dan memiliki etika untuk memastikan bahwa para pendidik yang dinilai memiliki tanggung jawab atas kinerja mereka. Sedangkan model evaluasi menurut Oliva pertama kali yang dilakukan adalah model evaluasi sumatif dasarnya adalah bentuk latihan, meskipun yang diperlukan dalam manajemen pendidik bukan instruksional.<sup>90</sup> Sedangkan tujuan utama evaluasi formatif seperti yang dilakukan dalam pengawasan klinis. Salah satu contohnya adalah memperbaiki kemampuan instruksional pendidik, tujuan inti dari evaluasi model sumatif memberikan keputusan tentang pendidik. Kedua model evaluasi tersebut baik sumatif maupun formatif tujuan akhir untuk memperbaiki pembelajaran siswa. Ada dua proses penilaian kinerja pendidik sebagaimana yang disebutkan oleh Harris berikut ini :

*Pertama*, evaluasi formatif yang dilakukan setiap materi pelajaran sebagai peningkatan kinerja dan instrument difokuskan pada diagnosa, diskriptif, objektif dan proses. Proses-proses informal dilakukan melalui evaluasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan, analisis data, perencanaan, evaluasi berkelanjutan. *Kedua*, keputusan terkait dengan pendidik dilakukan melalui evaluasi sumatif, instrument yang digunakan adalah penilaian secara luas bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja.<sup>91</sup> Penilaian tersebut tidak lepas dari standar yang telah ditentukan sekolah. Data yang digunakan kedua model evaluasi tersebut baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif berasal dari beberapa sumber. Pendidik dapat membuat prosedur sendiri untuk

---

<sup>90</sup> Peter F. Oliva, *Supervision for Today's School*, 526

<sup>91</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 293.

mengumpulkan berbagai macam informasi. Pendidik yang lain biasanya sebagai pelatih sebaya atau mentor, sebagai tempat konsultasi. Selain itu, data biasanya disediakan oleh kepala sekolah dan orang lain yang memegang pengawasan di sekolah.

Pada dasarnya, penilaian kinerja individu ada tiga, yaitu: (1) karakter individu, kadang disebut dengan “kriteria tertentu”; (2) atribut yang dipakai personel; dan (3) proses yang telah dilalui.<sup>92</sup> Robbins menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja pegawai. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut:<sup>93</sup>

*Written Essay*, merupakan bentuk evaluasi kinerja dengan teknik mendiskripsikan, menguraikan kinerja individu maupun sekelompok organisasi.

*Critical Incidents*, merupakan bentuk evaluasi perilaku kinerja dengan teknik memberikan saran dan kritik terkait pekerjaan yang dilakukan baik itu pekerjaan yang efektif maupun tidak efektif.

*Graphic rating scales*, merupakan teknik yang digunakan untuk mengevaluasi dimana evaluator memerintahkan pelaku kinerja dengan menggunakan skala intremental.

*Behaviorally anchored rating scales*, merupakan teknik yang disebut dengan pendekatan skala dengan cara melakukan kombinasi antara *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan

---

<sup>92</sup> Ben M. Harris, Kenneth E. McIntyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 298.

<sup>93</sup> Stephen P. Robbins/ Mary Coulter. *Manajemen*. Jilid 1. (Jakarta, PT Macana Jaya Cemerlang, 2009), 358-359.

peringkat pekerja yang didasarkan pada butir sepanjang kontinum, salah satu contohnya adalah perilaku aktual pada pekerjaan tertentu dari pada deskripsi umum atau sifat.

*Group order ranking*, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara memposisikan pekerja atau pegawai dalam kelompok tertentu, ini biasanya disebut dengan *quartiles*.

*Individual ranking*, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara menyusun ranking pekerjaan dari hasil pekerjaan yang terbaik sampai urutan terburuk.

*Paired comparison Analysis*, merupakan tehnik mengevaluasi dengan cara melakukan perbandingan pekerjaan dengan pekerja lainnya serta dilanjutkan menyusun peringkat berdasarkan jumlah nilai dari hasil pekerjaan yang dicapai..

### **C. Kerangka Konseptual**

Untuk menfokuskan penelitian maka diperlukan kerangka konseptual yang bertujuan untuk menunjukkan arah dan fokus penelitian. Kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



**Gambar 2.4 . Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**



**TEMUAN PENELITIAN**  
**(Wawancara, Observasi Dan**  
**Dokumentasi)**

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengetahui Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember. Dengan penelitian ini secara intensif dan terperinci telah meneliti tentang gejala dan fenomena-fenomena yang ada dilembaga serta mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen rekrutmen dan seleksi pendidik.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah deskriptif dan rancangan penelitiannya studi kasus. Studi kasus ialah penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, pengambilan makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.<sup>94</sup>

Berdasarkan fokus masalah dan tujuan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif dan rancangan penelitian studi kasus, penelitian ini memperoleh pemahaman yang mendalam dan mampu mengumpulkan sejumlah data atau informasi yang mendalam dan mendetail

---

<sup>94</sup> M. Dzunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 62

mengenai Manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Nurul Chotib, lebih tepatnya beralamatkan di jln Guntar No 16 Desa Wringin Agung Kecamatan Jombang Kabupaten jember. maka Kehadiran peneliti dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap, serta memungkinkan dan mudah untuk melakukan penelitian ini.

Pemilihan lokasi ini karena berdasarkan pertimbangan antara lain SMP Nurul Chotib merupakan lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Chotib Wringin agung Jombang Jember. SMP Nurul Chotib menjadi lembaga favorite dan diminati oleh banyak pendaftar di kabupaten jember. lembaga dengan akreditasi “B”. SMP Nurul Chotib berkembang pesat dari tahun ke tahun, baik dari sistem yang semakin baik maupun fasilitas yang modern. SMP Nurul chotib juga bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*” yang bergerak dalam Bimbingan tes potensial akademik, konselling dan les privat. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan SDM guru, serta mengadakan *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* agar kompetensi guru semakin baik, profesional yang bisa bersaing secara kompetitif.

## **3. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam hal ini sangatlah penting dan sebagai perencana, pelaksana pengampu data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya dia menjadi pelapor hasil penelitian. Peneliti merupakan instrumen kunci (*key instrumen*) dalam mengungkapkan makna.

Oleh karena itu peneliti harus terlibat dalam lingkungan dan kehidupan orang-orang yang diteliti hingga tercapai keterbukaan informasi antara kedua belah pihak. Dalam penelitian ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengamati dan mengumpulkan data yang dibutuhkan. Adapun data-data yang dibutuhkan adalah data-data mengenai Manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember.

#### **4. Subyek Penelitian**

Informan dalam penelitian kualitatif merupakan hal yang sangat penting, sebab informanlah yang dapat memberikan informasi primer yang dibutuhkan oleh peneliti. Penunjukan informan dalam penelitian di SMP Nurul Chotib ini, menggunakan prosedur *Purposif* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Yang dengan pertimbangan tertentu adalah penentuan informan dilakukan pada orang-orang yang diyakini sangat memahami data yang dibutuhkan.<sup>95</sup>

Dalam proses dilapangan, subyek penelitian dalam penelitian menggunakan perlakuan (*treatment*), sudah dipakai cara sampling yang cocok dengan kondisi dilapangan. Adapun yang sudah menjadi subyek atau *key informan* dalam penelitian di SMP Nurul Chotib adalah :

---

<sup>95</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*....219

- a. Kepala SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember yakni Susilowati, S.Pd.
- b. Wakil Kepala SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember yakni Dina Dwi lestari, S.Pd.
- c. Konsultan dari Kenzho learning yakni Dra. Psi. Mierrina, M.S.I
- d. Sebagian guru SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember.

## 5. Sumber Data

Dalam setiap penelitian, sumber data merupakan komponen yang penting sebab tanpa adanya sumber data maka penelitian tidak bisa berjalan. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini antara lain:

- a. Sumber yang sudah diperoleh dari hasil wawancara pihak-pihak yang mengetahui terhadap masalah tentang Manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember, diantaranya Kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Ketua Yayasan, Pihak konsultan *Kenzo Learning*, guru SMP Nurul Chotib. Data ini juga diperoleh dari observasi di lokasi penelitian yakni di SMP Nurul Chotib.
- b. Data yang sudah diperoleh dari studi dokumentasi dari sumber yang ditulis, dokumen, video serta foto yang berkaitan dengan Manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember. Data ini merupakan data-data yang dijadikan sebagai objek penunjang atau pendukung oleh peneliti demi kesempurnaan data penelitian.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan pada jenis dan sumber data yang diperlukan, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Metode yang sudah digunakan yaitu pengamatan atau penginderaan langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses atau perilaku.<sup>96</sup>

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi *non partisipan*, karena kehadiran peneliti di lokasi penelitian hanya sekedar melakukan penelitian dan tidak terlibat dalam kegiatan sehari di lembaga tersebut.

Dalam pelaksanaan observasi *non partisipan* di SMP Nurul Chotib Wringin Agung Jombang jember, peneliti memperoleh data berkaitan dengan Manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib. Adapun data yang diperoleh dalam Observasi ini adalah:

- 1) Rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 2) Seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 3) Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 4) Evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.

---

<sup>96</sup>Lexy J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), 186

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan mencatat dari hasil pengamatan secara langsung terkait rekrutmen, seleksi, pengembangan dan evaluasi pendidik di SMP Nurul Chotib. Contohnya, peneliti melakukan pengamatan secara langsung dalam proses rekrutemen di SMP Nurul Chotib ini dilakukan dengan Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik, secara *online* dengan menyebarkan pengumuman yang dilakukan dengan melalui beberapa media seperti facebook, Instagram, group WA dan juga dilakukan secara *offline* yakni memberikan pemberitahuan secara langsung kepada guru SMP Nurul Chotib dan selanjutnya bisa menyebarkan kepada pihak lain.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode yang dipergunakan untuk meraih data dengan cara berhadapan langsung dengan informan. Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*) sudah termasuk dalam kategori *indepth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Wawancara ini dilakukan dengan berbagai informan yang sudah ditentukan sebelumnya yakni Kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Waka Kurikulum, guru SMP Nurul Chotib. Adapun data yang diperoleh dalam wawancara ini adalah:

- 1) Rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.



- 2) Seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 3) Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 4) Evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.

Dalam rangka mendapatkan informasi, data terkait rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan evaluasi. Pertanyaan langsung ditujukan kepada berbagai pihak yang benar benar faham dan mengerti. Contohnya, pertanyaan secara langsung kepada wakil Kepala kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd terkait persyaratan, kualifikasi yang harus dipenuhi bagi calon pendidik. Kesimpulan hasil wawancara tersebut bahwa : Persyaratan-syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) Muslim, 2) pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2 diutamakan, 4) IPK minimal 3,00, 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dari dokumen atau arsip-arsip serta foto yang berkaitan dengan Manajemen pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember. Dokumentasi juga sudah dilakukan dengan meminta bukti foto dan video terhadap kegiatan penyuluhan dan Kegiatan pengembangan sumberdaya pendidik. Hal ini dilakukan agar hasil penelitian ini jelas dan lebih Konkrit.

Data tersebut diperoleh melalui studi dokumen yang berbentuk video, gambar, berita, tulisan dan arsip yang berkaitan dengan fokus penelitian yakni :

- 1) Rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 2) Seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 3) Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.
- 4) Evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib wringinagung Jombang Jember.

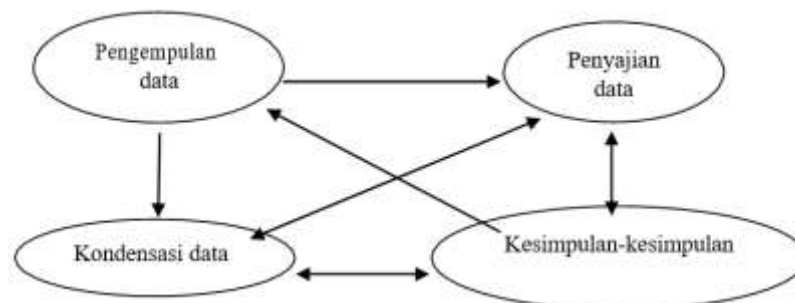
Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara mencari dokumen dokumen yang terkait berupa arsip, foto dan video. Contohnya pengumpulan foto dokumentasi dalam pelaksanaan pelatihan oleh *kenzo learning*, dari foto dokumentasi tersebut, bahwa Kenzo learning benar benar melakukan pelatihan peningkatan Kualitas guru yang dilaksanakan di Gedung SMP Nurul Chotib. Disamping itu juga ada pengumpulan Arsip terkait materi yang diberikan antaranya *How To Be A Good Teacher*, Desain Kelas, Membangun Kebersamaan, Pembelajaran Berbasis Cara Kerja Otak, Pengeolaan Kelas (Mendesain Kelas kita). Arsip lain juga yang dikumpulkan adalah hasil *Assesment* Atas nama guru Dina Dwi Lestari, guru tersebut memiliki kapasitas kecerdasan pada taraf di bawah rata-rata (IQ 84).

## **7. Analisis data**

Dalam menganalisis data yang peroleh dari observasi, interview, dan dokumentasi, penulis menggunakan metode deskriptif. Metode ini digunakan

untuk menentukan dan menafsirkan serta menguraikan data yang bersifat kualitatif yang diperoleh dari metode tersebut.

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman, dan Saldana yaitu menganalisis data dengan tiga langkah : kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penhederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana di jelaskan sebagai berikut .



Gambar. 3.1 Teori Miles, Huberman<sup>97</sup>

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

Pengumpulan data meliputi semua data yang dibutuhkan dalam penelitian terkait dengan fokus masalah yang diteliti antara lain: Rekrutmen, seleksi pengembangan dan evaluasi kinerja pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember. Setelah data tersebut kami peroleh, maka data

<sup>97</sup> Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, (Jakarta: UI Press,2014), 31.

tersebut kami tulis di dalam penelitian ini. Data tersebut menjadi data penting dalam penelitian ini, sebab tanpa data dari sekolah maka tidak bisa didapatkan data yang valid di dalam penelitian ini.

## 2. Kondensasi data ( data condensation )

Miles dan Huberman “ *data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions* “. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

### a. *Selecting.*

Menurut Miles dan Huberman, penelitian harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis informasi-informasi yang berhubungan dengan Manajemen pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dikumpulkan pada tahapan ini dengan mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

### b. *Focusing*

Miles dan huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, penfokusan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari

tahap seleksi data. Data dibatasi pada sesuatu yang berdasarkan rumusan masalah.

*c. Abstracting*

abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan Manajemen pengembangan sumberdaya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut di gunakan untuk menjawab masalah yang di teliti.

*d. Simplifying Dan Transforming*

data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

3. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data menurut Miles dan Huberman dimaksudnya untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan *FGD* (*forum group discussion*) dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan

wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga dapat dianalisis dengan cepat dan mudah. Selanjutnya dibuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dokumentasi dan *FGD* ( *forum group discussion* ). Masing-masing data yang sudah diberikan kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

d. Kesimpulan, penarikan atau verifikasi ( *Conclusion drawing/ verification* )

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, membuat kesimpulan yang didukung dengan terbukti yang kuat pada tahap pengumpulan data tentang manajemen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib Jombang Jember. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan sejak awal.

## 8. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang pastinya berdampak terhadap hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan maka sudah dikembangkan tata cara untuk mempertanggungjawabkan keabsahan hasil penelitian, karena tidak mungkin melakukan pengecekan terhadap instrument penelitian yang diperankan oleh peneliti itu sendiri, maka yang diperiksa adalah keabsahan datanya.

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian terhadap berbagai macam cara, cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi.

Adapun yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data penelitian ini adalah menggunakan uji kredibilitas yang meliputi:

1. Peningkatan ketekunan dalam penelitian yaitu pengecekan kembali data yang sudah diperoleh apakah data tersebut salah atau tidak baik yang sudah didapatkan dari observasi, dokumentasi dan hasil wawancara kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua Yayasan, konsultan *Kenzo Learning*, dan guru SMP Nurul Chotib.
2. Menggunakan Triangulasi sumber dan Teknik. Untuk mengecek keabsahan data, *Pertama* menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan dengan cara mencari data dari beragam sumber yang terkait satu sama lain. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara tidak hanya kepada kepala sekolah, akan tetapi juga mewancarai wakil kepala sekolah, Konsultan *Kenzo Learning*, Ketua Yayasan, dan guru SMP Nurul Chotib. Hal ini dilakukan untuk mengecek dari satu sumber dengan sumber yang lain. *Kedua*, menggunakan triangulasi Teknik yang dilakukan dengan menggunakan



berbagai Teknik untuk mengungkapkan data yang dilakukan kepada sumber data. dalam penelitian ini. Untuk mendapatkan data yang konkrit disamping melakukan wawancara, data tersebut dipertemukan dengan hasil observasi dan dokumentasi agar data yang didapatkan memang berdasarkan fakta yang sudah terjadi di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember.

## **9. Tahap-tahap Penelitian**

Penelitian ini dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

### **a. Tahap pra lapangan**

Tahapan pra lapangan yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilakukan, yang meliputi:

- 1) Menyusun rancangan penelitian
- 2) Studi eksplorasi
- 3) Perizinan
- 4) Penyusunan instrumen Penelitian

### **b. Tahap pelaksanaan**

Pada tahap pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan penelitian yaitu:

- 1) Pengumpulan data
- 2) Pengolahan data
- 3) Analisis data

### **c. Tahap pelaporan**

Tahap pelaporan ialah penyusunan hasil penelitian sesuai dengan bentuk dan pedoman yang berlaku di Program Pascasarjana UIN KHAS Jember.

## **J. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam memahami isi dari penelitian ini maka perlu diberikan gambaran sistematika sesuai dengan buku “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah” sebagai berikut:

Bab satu berisi pendahuluan, bab ini meliputi latar belakang masalah, focus kajian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, prosedur penelitian serta sistematika pembahasan. Fungsi bab ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai pembahasan dalam Tesis.

Bab dua berisi tentang paparan kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literature yang berhubungan dengan Tesis. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan kerangka teoritik dalam hal ini dikemukakan teori-teori . Fungsi bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisis data yang diperoleh dari penelitian.

Bab tiga berisi metode penelitian, menguraikan tentang metode dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab empat berisi penyajian data dan analisa data yang meliputi gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisa data serta pembahasan temuan.

Bab lima Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun sesuai fokus penelitian.

Bab enam berisi tentang penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan dari beberapa pembahasan tentang hasil analisa data penelitian yang diteliti.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA**

Manajemen sumber daya pendidik diakui sangat penting sekali oleh kepala SMP Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember. Karena setiap tenaga kerja ataupun fasilitas pendukung memiliki manfaat dan setiap sumber daya memiliki kemampuan-kemampuan.

Dengan diterapkannya manajemen sumber daya pendidik oleh kepala telah direspon sangat baik oleh guru yang ada di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember. Mereka dengan rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai guru telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang telah dibagikan (*job discription*).

#### **1. Rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember salah satunya dengan cara perekrutan tenaga

pendidik baru. Perekrutan akan diadakan jika sekolah mengalami kekurangan tenaga pendidik / guru dikarenakan berbagai hal, misalnya ada guru yang berhenti, ada guru yang pindah sekolah dengan alasan tertentu atau memang membutuhkan tenaga pendidik baru.

SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember beranggapan bahwa rekrutmen tenaga pendidik sebagai salah satu faktor penting untuk peningkatan sumber daya pendidik dan kualitas pendidikan di sekolah. Karena tenaga pendidik menjadi ujung tombak dalam mewujudkan tujuan pendidikan dalam proses pembelajaran. Untuk mewujudkan siswa yang berkualitas maka sekolah harus mempunyai tenaga pendidik/guru yang berkualitas pula, karena kecerdasan, kemampuan, serta keterampilan baik yang dimiliki siswa pasti ada pendampingan/arahan dari tenaga pendidik/guru yang baik pula.

SMP Nurul chotib bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*” yang bergerak dalam Bimbingan tes potensial akademik, konselling dan les *privat*. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan SDM guru, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, serta *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* agar kompetensi guru semakin baik, profesional yang bisa bersaing secara kompetitif.<sup>98</sup>

Sebelum melaksanakan rekrutmen pendidik. Kepala SMP Nurul chotib melakukan perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan dilakukan demi menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dalam

---

<sup>98</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 03 Februari 2023.

perekrutan tenaga pendidik baru. Hal ini disampaikan oleh Susilowati, S.Pd, selaku Kepala SMP mengatakan bahwa :

“Sebelum melaksanakan rekrutmen, kami melakukan perencanaan terlebih dahulu dengan cara menganalisis segala hal terlebih dahulu, agar tidak terjadi kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan. Dengan perencanaan yang baik diharapkan jika ada permasalahan - permasalahan yang dihadapi dalam proses rekrutmen sudah dapat menyiapkan cara untuk mengatasinya”.<sup>99</sup>

Hal ini juga disampaikan Dina Dwi lestari, S.Pd, selaku Wakil Kepala SMP Nurul Chotib tentang sistem perencanaan sumber daya pendidik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Dina Dwi Lestari menyatakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang kami lakukan meliputi analisis kebutuhan yang disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, misalnya untuk guru Fiqih harus mempunyai kualifikasi lulusan S1 Tarbiyah, sebelum kami mengadakan rekrutmen kami melakukan analisis terhadap tenaga yang sudah ada apakah mereka ada yang mampu untuk mengisi kekosongan tersebut atau tidak, bila tidak ada baru kami membuka lowongan kerja. Jadi untuk rekrutemen yang diadakan oleh sekolah ini tidak mesti setiap tahun dilakukan, akan tatapi hanya jika diperlukan saja mengisi kekosongan posisi mengajar.”<sup>100</sup>

Analisis jabatan bermanfaat untuk memberikan suatu informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan data-data mengenai dimana tempat yang kosong dan berapa banyak pegawai yang dibutuhkan sekaligus menentukan persyaratan minimum yang perlu dimiliki oleh calon pegawai.

<sup>99</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 10 Februari 2023.

<sup>100</sup> Dina Dwi Lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 10 Februari 2023.

Analisis kebutuhan terhadap tenaga yang sudah ada apakah mereka ada yang mampu untuk mengisi kekosongan tersebut atau tidak, bila tidak ada baru diadakan Rekrutmen secara terbuka. Jadi untuk rekrutemen yang diadakan oleh sekolah ini tidak mesti setiap tahun dilakukan, akan tetapi hanya jika diperlukan.

Selanjutnya Pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru di SMP Nurul Chotib dibentuk untuk memperlancar proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Yang menentukan siapa saja yang menjadi panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru berdasarkan hasil rapat kepala sekolah dengan dewan guru dan berdasarkan masukan dari Konsultan dari *Kenzho learning*. Susunan kepanitiaan rekrutmen dan seleksi pendidik baru SMP Nurul Chotib terdiri dari, ketua, sekretaris, dan anggota yang berjumlah 3 orang.<sup>101</sup>

Anggota tim rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik adalah guru dari sekolah SMP Nurul Chotib itu sendiri. selanjutnya tim rekrutmen dan seleksi mulai menganalisis kebutuhan, terdiri dari jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan, formasi yang dibutuhkan, serta persyaratan-persyaratan bagi pelamar/calon tenaga pendidik. Informasi ini akan di umumkan melalui media sosial yaitu Instagram, *Face book*, dan group WA. diungkapkan oleh wakil Kepala kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd.mengatakan bahwa:

“Dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib memiliki tim tersendiri yang khusus untuk menangani rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik yaitu Tim Rekrutmen dan seleksi. Namun dalam

---

<sup>101</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 10 Februari 2023.

keanggotannya Tim Rekrutmen dan seleksi melibatkan pihak sekolah, baik Kepala Sekolah ataupun guru yang sudah senior.”<sup>102</sup>

Untuk memperkuat data di atas, peneliti juga mewancarai Nur Halimah S.Pd.I selaku ketua panitia pelaksana rekrutmen di SMP Nurul Chotib yang menyatakan bahwa:

“Perekrutan tenaga pendidik baru dilaksanakan oleh Tim Rekrutmen dan seleksi. TU sekolah hampir tidak ada peran dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru. TU hanya sebatas menerima berkas lamaran dari pelamar kemudian mengadministrasikan, setelah itu menyerahkan langsung kepada Tim Rekrutmen dan seleksi.”<sup>103</sup>

Setelah kualifikasi dinyatakan lulus maka akan masuk pada seleksi selanjutnya yaitu seleksi administrasi, dalam kualifikasi administrasi ada kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh para calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) muslim, 2) pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2 diutamakan, 4) IPK minimal 3,00. 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan setelah tahap ini sudah memenuhi syarat maka tahap selanjutnya adalah tes seleksi berupa tes tulis yang sudah disediakan oleh *Kenzho lerarning* dan tes lisan/wawancara dan yang terakhir adalah tes mengajar.<sup>104</sup> Hal ini juga disampaikan oleh Susilowati, S.Pd, Selaku Kepala SMP Nurul Chotib yang mengatakan bahwa :

“Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) muslim, 2) pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2

<sup>102</sup> Dina Dwi Lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 10 Februari 2023.

<sup>103</sup> Nur Halimah, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 10 Februari 2023.

<sup>104</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 15 Februari 2023.



diutamakan, 4) IPK minimal 3,00, 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan”<sup>105</sup>

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan tenaga pendidik yang diperlukan, maka tindakan selanjutnya yaitu menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Sumber sumber penarikan calon tenaga pendidik baru bisa berasal dari internal (Guru, Alumni) dan eksternal sekolah<sup>81</sup>. Sebagaimana diungkapkan oleh wakil Kepala kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd.mengatakan bahwa :

“Dalam melakukan prekrutan tenaga pendidik kami melakukan penerapan dua sumber untuk mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam dan juga dari luar lembaga .Apabila masih ada pendidik dari internal yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan maka kami tidak perlu melakukan prekrutan dari luar sekolah”<sup>106</sup>

berkaitan teknik yang digunakan melalui sumber internal ini pada dibagi menjadi dua, yaitu: pengumuman (*job posting*) dan rekomendasi. Teknik ini dilakukan dengan cara pihak sekolah mengumumkan posisi jabatan yang kosong kepada seluruh SDM yang ada. Dimana semua SDM punya hak yang sama untuk menduduki posisi yang dibutuhkan. Mereka diberikan kebebasan untuk bersaing secara sehat dengan cara mengajukan lamaran secara formal kepada pihak yang bertanggungjawab menerima lamaran.

---

<sup>105</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 15 Februari 2023.

<sup>106</sup> Dina Dwi lestarii, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 15 Februari 2023.

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang bukan merupakan anggota Sekolah ini. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut.

Berdasarkan hasil dari observasi peneliti, Agar kegiatan pengumuman dapat berjalan dengan maksimal maka SMP Nurul Chotib menyebarkan pengumuman yang dilakukan dengan melalui beberapa media seperti *facebook*, Instagram, group WA. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.<sup>107</sup>

Lembaga SMP Nurul Chotib Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik, secara *online* atau *offline* dengan mengirimkan persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan yaitu persyaratan administratif maupun persyaratan akademisi. Hal ini dapat dilihat dari hasil dokumentasi peneliti terkait penyebaran rekrutmen sebagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

---

<sup>107</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 15 Februari 2023.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER


Gambar 4.1

Pengumuman *open recrutmen* SMP Nurul Chotib<sup>108</sup>

Berdasarkan gambar di atas, dapat dipahami bahwa dalam pelaksanaan rekrutmen guru Matematika dan Guru Bahasa Inggris, SMP Nurul chotib

<sup>108</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

memberikan pengumuman *open recruitment* yang disebarakan melalui beberapa media seperti *facebook*, Instagram, group WA. Hal ini dilakukan dalam rangka informasi dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran



Untuk memperkuat hasil dari dokumentasi, dan observasi. Peneliti melakukan wawancara kepada Endang Tutik Sri Agustin, S.Pd. selaku guru SMP Nurul Chotib yang mengatakan :

“SMP Nurul Chotib mensosialisasikan informasi rekrutmen melalui media sosial yaitu FB, Instagram, *WhatsApp* dan lain-lainnya. Adapun waktu yang disediakan untuk sosialisasi dan merekrut ini kurang lebih satu bulan kemudian setelah itu dipanggil untuk mengikuti proses seleksi”<sup>109</sup>

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib dilakukan dengan berbagai tahap, hal ini dilakukan agar sumberdaya di

---

<sup>109</sup> Endang Tutik Sri Agustin, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 15 Februari 2023.

sekolah ini menjadi lebih baik. Hal ini pun tidak lepas dari Peran kepala sekolah dalam mensukseskan dalam tahap rekrutmen. Beberapa hal yang dilakukan SMP Nurul Chotib dalam tahapan rekrutmen yakni menganalisis kebutuhan, Membentuk panitia rekrutmen dan seleksi, Menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Pola rekrutmen SMP Nurul Chotib ini diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Informasi dapat dilihat dari pengumuman rekrutmen dari berbagai jenis media baik *online* atau *offline*. Proses rekrutmen ini menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

## **2. Seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

Dalam pelaksanaan kegiatan seleksi tenaga pendidik pihak sekolah menerima berkas lamaran yang diajukan oleh para calon tenaga pendidik setelah itu tahap selanjutnya adalah Seleksi administrasi yang dilakukan oleh sekolah, seleksi administrasi ini meliputi seleksi berkas-berkas lamaran yang dimasukan oleh calon tenaga pendidik dan kependidikan untuk menentukan apakah sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Hal ini disampaikan oleh Susilowati, S.Pd, Selaku Kepala SMP Nurul Chotib yang mengatakan bahwa :

“Hal pertama yang dilakukan dalam pelaksanaan rekrutman dan seleksi ini adalah Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja. Lamaran pekerjaan ini biasanya diterima langsung oleh TU yang bertugas di SMP Nurul Chotib atau dari pihak pelamar mengirim *Via email*. Kemudian Setelah lamaran masuk maka panitia mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran. Setelah semua lamaran masuk

kemudian langsung ditentukan apakah berhak mengikuti seleksi wawancara atau tidak.”<sup>110</sup>

Pemeriksaan referensi dilakukan untuk mengetahui tentang pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan keterampilan kerja yang dimiliki pelamar. Panitia penyelenggara mengecek semua kelengkapan dalam surat lamaran pekerjaan sekaligus juga menyeleksi dari hasil tes seleksi awal yang berupa jawaban pertanyaan tentang kemampuan dasar keislaman.

Berdasarkan hasil observasi penelitaian, bahwa Seleksi ini dilakukan di kantor SMP Nurul Chotib Seleksi administrasi ini ada kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) Muslim, 2) Pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2 diutamakan, 4) IPK minimal 3,00, 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan.<sup>111</sup>

Syarat pertama adalah muslim, hal ini karena SMP Nurul Chotib merupakan sekolah yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren yang sudah dikenal dengan keislaman dan keimanannya, untuk menjadi tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Nurul Chotib harus memiliki komitmen, keimanan, dan keislaman yang kuat.

Sekolah ini mengalami proses pertumbuhan yang sangat cepat sehingga membutuhkan tenaga pendidik yang proaktif dimana tenaganya masih aktif, idealismenya masih bagus, dan rentang kerjanya dalam jangka masih relatif lama. Untuk memperkuat Tentang persyaratan pelamar. Peneliti juga mewancarai wakil

<sup>110</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>111</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

Kepala kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd yang mengatakan bahwa :

“Persyaratan-syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) muslim, 2) pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2 diutamakan, 4) IPK minimal 3,00, 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan.”<sup>112</sup>

Persyaratan calon pendidik minimal harus SI dan IPK minimal 3,00 hal ini berhubungan dari kompetensi dari calon pendidik. Untuk menjadi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib harus memiliki kompetensi yang bagus, mulai dari keilmuan dibidang studinya, bahasa inggrisnya bagus dengan nilai *toefl*, dan bisa mengoperasikan komputer.

Penilaian dari seleksi administrasi ini adalah dengan melihat keislaman, kesuaian jurusan dengan yang dibutuhkan. Setelah itu dilihat dari perguruan tinggi dan juga dari IPK nya. Dan Pengumpulan infomasi calon-calon guru baru yang mendaftar yang mencakup (*personal references & employment references*) Beberapa informasi ini didapat melalui dokumen atau berkas lamaran yang ada dan dapat pula dilakukan melalui beranda medsos atau jejak digital pelamar. Untuk mengetahui berbahasa inggris diseleksi administrasi ini dilihat dari sertifikat toefl. Sistem seleksi yang digunakan adalah sistem gugur. Apabila tidak memenuhi syarat secara administrasi maka akan dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti seleksi tahap berikutnya.

---

<sup>112</sup> Endang Tutik Sri Agustin, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.



Calon tenaga pendidik yang lolos seleksi administrasi, maka akan mengikuti seleksi tahap berikutnya yaitu seleksi tes, wawancara dan yang terakhir adalah praktek pengajar. Seleksi tenaga kependidikan mengacu pada dua hal pokok yaitu kemampuan akademik yang bertumpu pada penampilan intelektual dan penguasaan disiplin akademik, serta kepribadian. Kedua hal ini sangat penting sebab dalam kenyataan tenaga kependidikan menjalankan tugas mendidik, melatih dan membimbing, tugas yang menuntut pola tingkah laku tertentu.

Dengan demikian seleksi itu merupakan jaminan keberhasilan fungsi pendidikan dilihat dari performans ketenagaan. Berbagai macam teknik dapat dilakukan dalam rangka seleksi ini. Setiap teknik mempunyai sasaran tertentu tetapi semuanya bermuara pada satu tujuan yang lebih umum ialah memperoleh informasi tentang calon yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Berkenaan dengan proses seleksi di SMP Nurul Chotib, peneliti juga mewancarai pihak Konsultan dari Kenzho learning yakni Dra. Psi. Mierrina, M.S.I yang mengatakan :

“Dalam pelaksanaan seleksi ini tahap yang digunakan SMP Nurul Chotib terdiri atas Secara umum terdapat dua jenis referensi. Yang pertama adalah referensi pengalaman pendidikan atau pengalaman kerja pelamar dan yang kedua referensi personal pelamar. Referensi pengalaman kerja dan pengalaman pendidikan dibutuhkan untuk mengetahui spesialisasi keahlian yang dimiliki pelamar, sedangkan referensi personal digunakan untuk mengetahui sikap dan perilaku pelamar. Umumnya kedua referensi tersebut diserahkan secara tertulis.”<sup>113</sup>

Dalam tes kompetensi pihak sekolah memberikan pertanyaan materi dari pelajaran yang paling mudah dan yang paling sulit. Pelaksanaan Tes di SMP Nurul

---

<sup>113</sup> Mierrina, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

Chotib ini dilakukan secara tertulis karena mengingat soal yang diberikan cukup banyak dan juga memerlukan sebuah pemikiran yang tidak sembarangan. Sebagaimana yang disampaikan pihak Konsultan dari *Kenzho learning* yakni Dra. Psi. Mierrina, M.S.I yang mengatakan :

“Tes Ini merupakan tahap yang penting karena kita dapat mengajukan beberapa pertanyaan kepada pelamar mengenai pengetahuan dan juga batat bakat yang dimiliki oleh calon pendidik dari materi materi ini kita dapat mengukur seberapa tinggi kemampuan yang di miliki oleh peserta didik tersebut dari pertanyaan yang paling mudah sampai pertanyaan yang paling sulit.”<sup>114</sup>

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terkait Pelaksanaan seleksi pengetahuan umum dapat berupa soal-soal objektif, dalam lembaran seleksi telah tersedia jawaban-jawaban, calon tenaga pendidik dan kependidikan tinggal memilih jawaban yang dianggap tepat. Selain itu, dapat pula berupa soal-soal yang bersifat *essay* yang memerlukan jawaban bebas dari calon tenaga pendidik dan kependidikan berupa uraian singkat tetapi jelas. Wawancara dipilih sebagai salah satu cara untuk menyeleksi karena wawancara dianggap dapat mengungkapkan dan menggali banyak hal dari pelamar, seperti komitmen, akhlak, kepribadian, dan kompetensi serta digunakan untuk mengkroscek apakah data yang ditulis pada lamaran sesuai dengan aslinya. Wawancara dilakukan ada 2 macam, yakni Wawancara Psikologi dan wawancara Tentang Bakat.<sup>115</sup>

Seleksi Psikologi diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga pendidik dan kependidikan terhadap kemungkinan

---

<sup>114</sup> Mierrina, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>115</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

dalam memangku tenaga pendidik dan kependidikan yang akan diberikan kepadanya. Secara garis besarnya, seleksi psikologi dapat digolongkan menjadi 5 (lima) macam, yaitu tes hasil kerja, tes bakat, tes kecerdasan, tes minat dan tes kepribadian.<sup>116</sup>

Wawancara dilakukan oleh tiga orang sebagai pewawancara yang terdiri dari pihak *Kenzho Learning*, Kepala Sekolah dan Tim rekrutmen. metode tersebut merupakan metode *board interview* yaitu percakapan antara beberapa pewawancara dan satu pelamar. tiga orang pewawancara tersebut memiliki tugas yang berbeda-beda. Wawancara yang ditanyakan itu tentang kepribadian, komitmen keislaman, dan kemampuan dalam bidang studinya. Jenis wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur yaitu menggunakan pedoman wawancara yang telah dikembangkan sendiri oleh masing-masing pewawancara.<sup>117</sup>

Dalam penjelasan didepan bahwa wawancara yang ditanyakan yang pertama adalah kepribadian dari calon tenaga pendidik. Kepribadian adalah unsur penting yang harus ditanyakan karena nantinya seorang tenaga pendidik akan menjadi teladan peserta didiknya, jadi kepribadian dari seorang guru harus lebih bagus terlebih dahulu. Kepribadian ini mencakup jati diri, akhlaq dan komitmen dari calon tenaga pendidik. Untuk memperkuat hasil observasi tersebut peneliti melakukan wawancara kepada wakil Kepala kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd yang mengatakan bahwa :

---

<sup>116</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

<sup>117</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

“Pada wawancara ini, kami bisa melihat kesungguhan dan keinginan calon pendidik baru untuk bergabung di sekolah Kami, Dalam tahap ini akan dijelaskan secara rinci terkait gaji, kontrak, tata tertib madrasah dll. Oleh karena itu kesungguhan pelamar akan terlihat pada interview ini, apakah mereka bersedia mengikuti aturan yang ada di Yayasan ini ataupun memundurkan diri.”<sup>118</sup>

Pewawancara mempunyai cara sendiri untuk mengukur kepribadian calon guru yaitu dari cara berbicaranya, cara berkomunikasi, dan cara menjawab pertanyaan yang diajukan. Wawancara yang kedua yaitu mengungkapkan keislaman dan keagamaan dari calon tenaga pendidik. Sebagaimana disampaikan oleh Endang Tutik Sri Agustin, S.Pd. selaku guru SMP Nurul Chotib yang mengatakan

“SMP Nurul Chotib merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Pondok pesantren, maka tenaga pendidik yang bergabung di SMP Nurul Chotib keislamannya harus bagus dan kuat. SMP Nurul Chotib mempunyai cara untuk melihat dan mengukur keislaman seseorang. Cara kunci tersebut dengan tes langsung membaca Al- Qur’an, hafalan surat-surat, hafalan doa-doa pada saat diwawancara.”<sup>119</sup>

Wawancara yang ketiga adalah untuk mengungkapkan kompetensi calon tenaga pendidik. Kompetensi ini untuk melihat kemampuannya dari dibidang studinya dan kemampuan pedagogiknya. Tenaga pendidik yang mengajar di SMP Nurul Chotib harus memiliki kompetensi yang tinggi.

---

<sup>118</sup> Dina Dwi lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>119</sup> Endang Tutik Sri Agustin, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

Dalam pelaksanaan seleksi di SMP Nurul Chotib juga dilakukan seleksi praktek mengajar supaya bisa melihat kemampuan dari calon tenaga pendidik untuk mengajar di kelas seperti keterampilan dasar mengajarnya, persiapannya sebelum mengajar, penguasaan materinya, metode yang digunakan dan pengelolaan kelasnya. Tes praktek mengajar calon tenaga pendidik ini langsung praktek dihadapan siswa. Tes praktek mengajar ini dilakukan selama 1 jam pelajaran. Selama praktek dilakukan penilaian oleh guru bidang studi tersebut dan waka kurikulum.

Pada tes ini dilakukan sebuah penilaian yang meliputi penampilan, persiapan mengajar, membuka kelas, kemampuan pada saat mengajar, interaksi kepada para siswa siswi, dan terakhir menutup kelas. Penilaian menggabungkan nilai dari guru bidang studi dan waka kurikulum. Setelah semua tahap dilaksanakan terakhir adalah penentuan diterima atau ditolak pelamar menjadi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib. Sebagaimana disampaikan oleh Endang Tutik Sri Agustin, S.Pd. selaku guru SMP Nurul Chotib yang mengatakan :

“Dalam tes praktek mengajar ini calon tenaga pendidik diminta untuk langsung praktek dihadapan siswa. Pelaksanaan tes praktek mengajar kegiatan dilakukan selama 1 jam pelajaran. Selama praktek dilakukan penilaian oleh guru bidang studi tersebut dan didampingi oleh Konsultan *Kenzho learning*, waka kurikulum untuk ikut membantu menyeleksi pada tahap praktek mengajar ini.”<sup>120</sup>

Untuk mengetahui hasil akhirnya maka dilakukan penggabungan nilai dari seleksi administrasi, tes wawancara, dan tes praktek mengajar. Setelah sudah

---

<sup>120</sup> Endang Tutik Sri Agustin, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

mengetahui hasil akhirnya kemudia pihak sekolah akan menghubungi pelamar yang telah dinyatakan lolos dalam seleksi atau diterima menjadi salah satu tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib.

Namun demikian, kegiatan seleksi ini tidak selalu dilakukan setiap tahun pelajaran, tetapi berdasarkan kebutuhan saja. Maksudnya apabila pada pertengahan tahun ada guru atau karyawan yang mutasi lembaga bisa saja merekrut calon pegawai sesuai dengan posisi jabatan yang kosong tersebut.

Sejauh ini untuk pengisian Karyawan baru di SMP nurul Chotib ini dilakukan dengan dua cara yakni : *Pertama*, merekrut tenaga kerja dari dalam meliputi tenaga Pendidikan SMP Nurul Chotib atau dari Alumni Yayasan Nurul Chotib. *Kedua*, merekrut Tenaga kerja yang berasal dari luar sekolah untuk mengisi lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan. Media yang digunakan untuk menginformasikan biasanya melalui media cetak maupun elektronik lainnya.

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kegiatan seleksi di SMP Nurul Chotib dilakukan secara baik. Hal ini dilakukan secara obyektif dan transparan, dapat dilihat dari proses seleksi administrasi yang dilakukan oleh sekolah, Standard yang diperuntukan bagi pelamar merupakan hal yang umum. Pelaksanaan tes yang dilakukan pun diserahkan kepada pihak Konsultan dari *kenzho learning*, sampai pada penetapan yang memenuhi kualifikasi dan diterima sebagai pedidik baru di SMP Nurul Chotib dilakukan dengan diskusi bersama antara kepala sekolah, pihak *konsultan*, dan yayasan.

### **3. Pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

Pada dasarnya pengembangan adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik.

Sedangkan pelatihan adalah suatu upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, Pola pengembangan kualitas pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jember dilakukan dengan mengikutkan guru dalam berbagai pelatihan pelatihan, baik yang dilakukan oleh SMP nurul Chotib atau mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan di luar sekolah.<sup>121</sup>

Pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru. Sedangkan Pelatihan tefokus ada pengajaran anggota organisasi (sumber daya pendidik) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif.

Pelatihan ini dilakukan setelah kepala sekolah melakukan evaluasi terkait manajemen sumberdaya pendidik, karena dengan hal itu dapat diketahui apa yang

---

<sup>121</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.



dibutuhkan pendidik dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. sebagaimana pernyataan wakil Kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi Iestari, S.Pd sebagai berikut :

“Pengembangan kualitas pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung dilakukan berdasarkan kebutuhan yang diperlukan, kepala sekolah awalnya melakukan evaluasi terlebih dahulu, baru melakukan pengembangan dan pelatihan. Sehingga pelatihan pendidik di SMP Nurul Chotib dilakukan *Pertama*, pelatihan di tempat kerja dengan mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih tenaga pendidik dan kegiatan tersebut diadakan dalam lembaga. *Kedua*, Menugaskan beberapa tenaga pendidik yang dianggap kompeten untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar serta ditugaskan untuk *study banding* ke lembaga yang sudah ditunjuk.”<sup>122</sup>

Berdasarkan hasil dari observasi, bahwa SMP Nurul Chotib bekerja sama dengan instansi “*Kenzho Learning Centre*” yang bergerak dalam bimbingan tes potensial akademik, konseling dan les *privat*. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan SDM guru, *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* agar kompetensi guru semakin baik, profesional yang bisa bersaing secara kompetitif.<sup>123</sup>

Dalam pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Nurul Chotib mengikuti program *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* dari *Kenzho Learning*, selain itu juga mengikuti pelatihan dan pengembangan pendidik yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, maupun program yang lain. Dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan *profesionalisme* guru. Berdasarkan hal itu, peneliti juga mewawancarai Susilowati, S.Pd, selaku Kepala

---

<sup>122</sup> Dina Dwi Iestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>123</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

SMP Nurul Chotib menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan diantaranya adalah:

“Pengembangan dan pelatihan kita susun dulu rencana kegiatan, diberikan oleh pihak sekolah kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk meningkatkan kompetensi, melalui mengikuti program *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* dari *Kenzho Learning*, mengikuti pendidikan profesi, pengajian yang diselenggarakan program Dinas Pendidikan, maupun program yang lain, mengikuti MGMP, *workshop*, atau seminar pendidikan, gerakan membaca bagi guru, mengadakan hubungan baik dengan wali murid, setelah selesai kegiatan kita evaluasi keberhasilan perubahan sikap pada peserta yang telah mengikuti pelatihan.”<sup>124</sup>

Pernyataan ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan wakil Kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi Iestari, S.Pd yang menyatakan bahwa:

“Setelah menjadi guru di SMP Nurul Chotib maka dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan potensi guru tersebut sekolah bekerja sama dengan *Kenzho Learning* untuk secara *continue* dalam mengadakan pelatihan dan *workshop* dengan harapan potensi dan pengetahuan guru lebih meningkat dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemajuan sekolah. Disamping itu juga sekolah selalu merekomendasikan guru untuk ikut pelatihan atau *workshop* yang diadakan instansi lainnya. Saya telah mengikuti pendidikan profesi, hasil dari diklat saya sampaikan keteman-teman baik yang sudah ikut maupun belum, selain itu kami juga berusaha mengadakan hubungan baik dengan wali murid, dalam rapat wali murid kami sampaikan program sekolah.”<sup>125</sup>

Tak hanya itu upaya untuk terus meningkatkan profesionalisme guru SMP Nurul Chotib tentu dalam proses manajemen pengembangan adanya program

<sup>124</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>125</sup> Dina Dwi Iestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut menjadi upaya sekolah agar mampu meningkatkan skill dan menyesuaikan dengan kompetensi yang ada. Hal ini senada dengan ungkapan oleh Endang Tutik Sri Agustin, S.Pd. selaku guru SMP Nurul Chotib yang mengatakan:

“Workshop Penyusunan Perangkat Pembelajaran, Bimtek Penyusunan soal AKMI, Workshop Penulisan Jurnal dan Karya Ilmiah, Persiapan mengajar mengundang supervisi , dan juga, ada beberapa pelatihan diluar yg diadakan kemenag dan kemendikbud juga ada webinar”<sup>126</sup>

Guru dapat dikatakan sangat semangat dalam mengembangkan profesinya sebagai guru, hal ini dapat dilihat dalam pelaksanaan pelatihan baik yang dilaksanakan di dalam maupun diluar sekolah yg diadakan kemenag dan kemendikbud. Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



<sup>126</sup> Endang Tutik S  
Februari 2023.

Gambar 4.2 *Workshop* Pengembangan kurikulum<sup>127</sup>

Berdasarkan gambar tersebut, dipahami bahwa pendidik SMP Nurul Chotib harus mengikuti workshop diluar sekolah yang dalam hal ini diselenggarakan oleh kemendikbud terkait pengembangan kurikulum. Hal ini bertujuan meningkatkan profesionalisme, meningkatkan skill dan menyesuaikan dengan kompetensi yang ada.

Selain itu dalam hal mengajar pun diperlukan sikap profesional dan memiliki komitmen yang sangat tinggi agar tujuan dalam pembelajaran yang diberikan oleh seorang guru mampu diserap baik oleh siswa siswinya. tentu guru harus memiliki kompetensi sebagai seorang guru, kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman peserta didik pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Senada dengan ungkapan Kepala SMP Nurul Chotib yakni Ibu Susilowati, S.Pd yang mengatakan :

“Tentu harus memiliki komitmen yang tinggi, memberikan pelayanan yang baik, unggul dalam prestasi, dan memiliki kepribadia yang baik. Sesuai dengan

---

<sup>127</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, Tahun 2023.

4 kompetensi yang dimiliki guru : kompetensi profesional, kompetensi *pedagogic*, kompetensi, kepribadian dan kompetensi sosial.”<sup>128</sup>

Tentunya guru sebagai pendidik yang mempunyai andil sangat besar khususnya dalam pengembangan kemampuan, moralitas, spiritual dan intelektualitas peserta didik. Sehingga guru mampu untuk konsisten dan memiliki komitmen tinggi dalam mengajar. Untuk memperkuat hal tersebut, Peneliti juga mewawancarai Wakil Kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd yang menyatakan bahwa:

“Profesionalisme itu sebuah kewajiban yang harus di kerjakan, mutlak tidak asal-asalan, karena guru menjadi alternatif terakhir bagi siswa di sekolah karena akan berdampak buruk jika tidak diberikan dorongan yang baik. Terus meningkatkan profesional dengan skill dan kemampuan serta bimbingan dan pelayanan yang baik.”<sup>129</sup>

Menyadari bahwa sikap profesional seorang guru sangat diperlukan dalam menghadapi pendidikan saat ini. Guru tidak hanya mengajar, tetapi juga mendidik, mengasuh, membimbing dan membentuk kepribadian siswa guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia. Selalu berusaha profesional, ahli pada bidangnya.

Keikutsertaan sebagian guru SMP Nurul Chotib Jombang Jember dalam Pendidikan Profesi Guru yang diselenggarakan oleh pemerintah sangat ikut mendorong kemajuan pendidikan di SMP Nurul Chotib Jombang Jember karena

---

<sup>128</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

<sup>129</sup> Dina Dwi lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 20 Februari 2023.

setidaknya sekolah memiliki guru-guru yang sudah berkriteria profesional dibidang mata pelajaran masing-masing berdasarkan bukti sertifikat pendidik yang diperoleh setelah mengikuti program Profesi Guru.

Di samping itu, ada kegiatan rutin pengajian yang diselenggarakan pengasuh PP Nurul Chotib Jombang Jember dalam rangka memperkuat tali silaturahmi dengan semua pegawai yang mangabdi dibawah naungan Yayasan PP Nurul Chotib Jombang Jember. Hal ini disampaikan oleh Siti Maimunah S.Pd selaku ketua yayasan PP Nurul Chotib Jombang Jember, yang menyatakan bahwa:

“Pendidik dan Tenaga Kependidikan dibawah naungan yayasan PP Nurul Chotib jombang Jember baik berstatus Guru Tetap maupun GTT wajib mengikuti pengajian rutin khusus pegawai yang bekerja dilembaga PP Nurul Chotib Jombang Jember, pengajian ini sebagai ajang silaturahmi bersama pengasuh, penyampaian informasi penting, selain itu agar para pegawai memiliki rasa ikhlas dalam bekerja, bukan hanya mencari uang tetapi bekerja adalah ibadah.”<sup>130</sup>

Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya pendidik dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, bahwa dalam menjalin kerjasama dengan *Kenzho Learning*, Banyak Materi pelatihan yang selalu diberikan secara *continue* kepada guru SMP Nurul Chotib Jombang jember dalam meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru antara lain pengembangan

---

<sup>130</sup> Siti Maimunah, Wawancara, Yayasan Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.



Karakter siswa, *How To Be A Good Teacher*, Desain Kelas, Membangun Kebersamaan, Pembelajaran Berbasis Cara Kerja Otak, Pengeolaan Kelas (Mendesain Kelas kita).<sup>131</sup> Hal ini diperkuat dari dokumentasi berikut :



Gambar 4.3

*Workshop* Pengeolaan Kelas (Mendesain Kelas kita) oleh *Kenzho Leraning*<sup>132</sup>

Berdasarkan gambar di atas, Materi pelatihan Pengeolaan Kelas (Mendesain Kelas kita) yang diberikan oleh *Kenzo Learning* kepada guru SMP Nurul Chotib Jombang jember, hal ini dilakukan bertujuan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru.

Pelatihan bagi tenaga pendidik merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar tenaga pendidik semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan menurut Susilowati, S.Pd, Selaku Kepala SMP Nurul Chotib, menyatakan bahwa:

<sup>131</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

<sup>132</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, Tahun 2023.



“Dalam rangka pelatihan dan pengembangan seluruh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di lingkungan SMP Nurul Chotib telah dilakukan usaha-usaha seperti mengikutsertakan guru pada penataran, kursus, pelatihan kuliah, dan juga mengadakan studi banding kelembagaan pada sekolah yang dianggap lebih maju.”<sup>133</sup>

Pernyataan ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan wakil kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi lestari, S.Pd yang menyatakan bahwa:

“Selain itu telah diupayakan pula usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas pendidikan SMP Nurul Chotib yaitu dengan mengadakan pelatihan atau workshop bagi guru satu kali dalam sebulan yang diadakan oleh *Kenzho Learning*. Begitu pula dengan melaksanakan MGMP (Musyawarah Mata Pelajaran). Pengembangan karier ini sangatlah penting guna memberi motivasi semangat bekerja bagi para tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di SMP Nurul Chotib Jombang Jember , sehingga acuan atau rujukan adanya peningkatan status tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dalam jalur karier yang telah ditetapkan.”<sup>134</sup>

Begitu sekolah telah mendapat sejumlah tenaga pendidik atau tenaga kependidikan atau anggota yang diperlukan, maka tiba saatnya untuk memelihara mereka, memberi penghargaan, dan berusaha menyediakan jabatan yang menarik sehingga dapat membuat mereka betah ditempat kerja. Sebagai bagian dan usaha-usaha tersebut, organisasi atau lembaga formal harus menciptakan dan mempertahankan hubungan- hubungan kerja yang efektif dengan para pendidik atau tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh *Kenzho learning* dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

<sup>133</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

<sup>134</sup> Dina Dwi lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.



Gambar 4.4  
Pelatihan Peningkatan Kualitas Guru<sup>135</sup>

Berdasarkan gambar tersebut, *Kenzho Learning* memberikan pelatihan peningkatan kualitas guru secara *continue*, pelatihan atau workshop bagi guru satu kali dalam sebulan. Pelatihan bagi tenaga pendidik merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar tenaga pendidik semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Disamping itu, Ibu Susilowati S,Pd. Selaku Kepala SMP Nurul Chotib Jombang Jember menyampaikan kepada peneliti bahwa, hal mendasar yang menjadi alasan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan kepada guru karena:

a. Guru merupakan sumber pendidikan paling penting di SMP Nurul Chotib

<sup>135</sup> Dokumentasi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

Jombang Jember

- b. Pembelajaran merupakan tugas profesional utama bagi setiap guru, selain kualitas keilmuan dan penelitian, maka yang perlu untuk terus diasah dengan meng update perkembangan pengetahuan yang ada dengan mengikuti berbagai macam pelatihan dan pengembangan, baik yang diadakan oleh institusi atau inisiatif sendiri
- c. Kualitas hasil belajar dan kegiatan pembelajaran harus terus ditingkatkan dengan kerjasama yang baik antara pengelola, guru dan siswa, bahkan dengan anggota masyarakat, serta teman sejawat.<sup>136</sup>

Dalam manajemen sumber daya manusia hendaknya selalu diciptakan hubungan kerja yang baik dalam pengembangan karier. Begitu pula yang diterapkan oleh SMP Nurul Chotib Jombang Jember telah mengadakan kerja sama yang baik dan menciptakan kebersamaan serta keterbukaan satu sama lain dengan tidak saling ciriga-mencurigai pengembangan karier sesuai dengan kemampuan dibidang masing-masing sehingga terciptalah hubungan kerja secara kekeluargaan.

Untuk mengontrol hasil dari pelatihan yang sudah dilaksanakan baik dari pelatihan di tempat kerja atau mengikuti pelatihan diluar, Kepala sekolah selalu mengevaluasi dan selalu memberikan masukan untuk mempraktekkan hasil dari pelatihan tersebut dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik baik di dalam kelas maupun di luar kelas.

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib lebih menekan

---

<sup>136</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

pada program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pendidik , yakni *pertama*, pelatihan atau diklat ditempat kerja dengan mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih tenaga pendidik dan kegiatan tersebut diadakan dalam lembaga. *Kedua*, menugaskan beberapa tenaga pendidik yang dianggap kompeten untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar serta ditugaskan untuk *study banding* ke lembaga yang sudah ditunjuk. Hal ini menjadi keunikan dari SMP nurul chotib yang mampu bekerja sama dengan Instansi tertentu dengan tujuan yang mulia untuk meningkatkan Profesionalisme guru. Dan hal ini belum tentu bisa dilakukan di lembaga pendidikan yang lain.

#### **4. Evaluasi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

Proses evaluasi merupakan bagian dari proses akhir secara keseluruhan tidak dapat dipisahkan dengan proses perencanaan dan proses pelaksanaan karena evaluasi merupakan tolak ukur dan bagian dari sebuah proses untuk mengetahui tingkat pencapaian dan keberhasilan yang telah dicapai, untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam suatu kegiatan yang ingin dicapai. Maka evaluasi menjadi peran yang sangat penting dalam segala proses.

Berdasarkan hasil Observasi, Bentuk evaluasi terhadap kinerja guru di Lembaga Pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah dengan melakukan *Assesment* oleh *Kenzo Learning*, penilaian langsung oleh kepala,

pelaksanaan supervisi, dan penilaian menggunakan aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru) diakhir semester.<sup>137</sup>

Tentunya proses evaluasi diadakan diakhir dalam setiap kegiatan untuk mengetahui proses perencanaan dan proses pelaksanaan yang belum dilaksanakan secara maksimal atau sama sekali tidak terlaksana tentu hal tersebut menjadi pertimbangan yang sangat besar. Maka pihak sekolah dari atasan hingga bawahan mampu berkoordinasi sebaik mungkin dan dijadikan bahan evaluasi. Hal ini senada dengan ungkapan Susilowati, S.Pd, Selaku Kepala SMP Nurul Chotib, menyatakan bahwa :

“Tentu ada evaluasi, sehingga mampu mengetahui apa saja yang menjadi kendala guru dalam mengajar misal anak yang bermasalah, atau ada permasalahan di dalam kelas dan juga staff yang sekiranya membutuhkan evaluasi dalam memecahkan sebuah masalah.”<sup>138</sup>

Evaluasi tentu menjadi ruang untuk bersama-sama memberikan solusi dan memecahkan sebuah masalah yang terjadi, seperti halnya permasalahan yang ada di kelas, lalu permasalahan di dalam organisasi sekolah dan permasalahan yang terjadi secara internal maupun eksternal. Hal ini senada dengan ungkapan wakil kepala SMP Nurul Chotib yakni Dina Dwi Iestari, S.Pd, menyatakan bahwa :

“Saling mendukung agar system yang telah disepakati dapat berjalan dengan baik. Guru selalu dilibatkan dalam tiap kegiatan sekolah. Guru diberikan kebebasan dalam memberikan saran dan evaluasi demi kemajuan SMP Nurul Chotib. Saran yang diberikan bisa disampaikan lewat lisan maupun tulisan. Sebagai contoh adanya Rapat Kerja yang melibatkan guru dan tenaga

<sup>137</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

<sup>138</sup> Susilowati, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

kependidikan. Dengan adanya kegiatan Rapat Kerja dan workshop sebagai wadah mengeluarkan ide-ide.”<sup>139</sup>

Pelaksanaan evaluasi penilain kinerja guru yang pertama dengan menilai secara substansi dan dinilai langsung oleh kepala sekolah lalu kepala sekolah mendelegasikan guru senior untuk menjadi satu tim dan tim tersebut yg menilai kinerja guru, yang kemudian nanti ditanda tangani penilai, (bapak kepala dan bapak pengawas) penilaian dilaksanakan satu tahun sekali per periode diawali semester genap dan diakhiri semester ganjil.

Supervisi pun membantu penilaian kerja. Membahas terkait supervisi semua guru diharuskan untuk disupervisi agar mengetahui pelaksanaan RPP apakah terlaksana dengan baik atau tidak, dibuat setelah RPP (atau ketika RPP berjalan) ada satu bagian yang di supervisi sample dari RPP satu semester, supervisi menjadi tugas bapak kepala sekolah. namun kepala sekolah menunjuk *coordinator* yang pangkatnya lebih tinggi dan nanti yg menjadi tim supervisi lalu dibagi sesuai dengan mata pelajarannya. dan nanti yang menilai supervisi bapak kepala madrasa dan tim supervisi, minimal setiap guru akan disupervisi satu kali dalam satu semester, maka dari itu untuk konsep supervisi ada pergantian system pelaksanaan di RPP sejauh mana sudah berjalan dengan tepat dan nanti muncul nilainya tetapi untuk paradigma yang baru itu adalah semacam kolaborasi untuk menemukan masalah lalu bagaimana menemukan masalah dan bagaimana cara menemukan solusinya mirip dengan evaluasi namun berkelanjutan secara sistemnya, supervisi di adakan pertengahan

---

<sup>139</sup> Dina Dwi lestari, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.



karena untuk perbaikan RPP (gunanya untuk perbaikan RPP di beberapa bulan selanjutnya) agar pembelajaran bisa di laksanakan secara maksmaal.

Dalam menjalin kerjasama dengan *Kenzho Learning*, setelah Banyak Materi pelatihan yang selalu diberikan secara *continue* kepada guru SMP Nurul Chotib Jombang jember. *Kenzho Learning* juga mengadakan Evaluasi terhadap semua guru di SMP Nurul Chotib. Evaluasi dilakukan dengan melaksanakan *Assesment* dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru.<sup>140</sup>

Sebagaimana disampaikan oleh Sebagaimana yang disampaikan pihak Konsultan dari *Kenzho learning* yakni Dra. Psi. Mierrina, M.S.I yang mengatakan :

“Evaluasi kami lakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam berbagai hal. Ini dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab kami dalam menjalin kerjasama dengan yayasan Nurul Chotib dengan upaya mengembangkan Kemampuan guru baik dalam hal kecerdasan, kepemimpinan dan psikologi guru.”<sup>141</sup>

Selanjutnya, peneliti melihat dokumentasi *Assesment* dari *Kenzo learning*, Ada beberapa kompetensi guru yang dievaluasi oleh pihak *Kenzho learning* diantara sebagai berikut :

- a. Kecerdasan & Kemampuan Umum terdiri dari Potensi Intelegensi, Daya tangkap (Kemampuan memahami instruksi secara cepat dan tepat serta kemampuan memahami informasi secara logis), Kemampuan Analisa, Sistematika Logika Berhitung dan daya ingat.
- b. Pola Kerja/Belajar terdiri dari Ketelitian, efektivitas, dan Ketekunan

<sup>140</sup> *Observasi*, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.

<sup>141</sup> Mierrina, Wawancara, SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember, 25 Februari 2023.



- c. Kecerdasan Emosi & Kepribadian terdiri dari Motivasi Diri, Kepercayaan Diri, Penyesuaian Diri, Pengendalian Emosi, Kematangan Sosial dan Kemampuan Kerjasama.
- d. Kepemimpinan terdiri dari Motivasi Memimpin, Pengambilan Keputusan, Pendelegasian tugas dan ketegasan.<sup>142</sup>

Peneliti melihat hasil *Assesment* Atas nama guru Dina Dwi Lestari, guru tersebut memiliki kapasitas kecerdasan pada taraf di bawah rata-rata (IQ 84), pada taraf ini masih memungkinkannya untuk mengolah suatu informasi mulai dari yang sederhana namun untuk informasi atau persoalan yang lebih kompleks ia cenderung masih membutuhkan waktu. Ia cenderung masih belum bisa untuk teliti sehingga cukup rentan untuk melakukan kesalahan kinerjanya secara kontinyu, serta masih belum diimbangi dengan ketekunan untuk melakukan koreksi ulang sehingga cukup mempengaruhi hasil kinerjanya yang kurang efektif. Emosinya masih belum stabil, cukup mudah terbawa oleh suasana hatinya, sehingga timbul ekspresi diri yang berlebihan. Ia juga belum memiliki perencanaan yang baik sehingga mempengaruhi peningkatan produktivitas kinerjanya. Sehingga perlu bimbingan orang yang lebih terbuka, keluar dari zona nyaman, eksplorasi ide baru, dan berdiskusi dengan orang lain.<sup>143</sup>

SMP Nurul Chotib Jombang jember juga menerapkan system aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru) aplikasi tersebut juga menilai SDM dengan beberapa indikator yang dibagi menjadi 14 kompetensi, yaitu : mengenal karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran, pengembangan

---

<sup>142</sup> Dokumentasi *Kenzho learning* SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

<sup>143</sup> Dokumentasi *Kenzho learning* SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Tahun 2023.

kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, komunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru, bersikap inklusif, komunikasi dengan sesama guru, tenaga Pendidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat, dan mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif. Proses penilaian tersebut menjadi tolak ukur agar seluruh SDM mampu memberikan usaha yang terbaik dan memiliki komitmen yang tinggi, stak hanya itu uniknya di akhir tahun SMP Nurul Chotib Jombang jember mengadakan *reward* bagi guru yang sudah memenuhi kategori yang sudah ditentukan, guru diberikan piagam penghargaan dari berbagai macam kategori yang sesuai dengan penilaian kinerja guru oleh bapak kepala sekolah hal tersebut menjadi apresiasi yang tinggi untuk SDM yang sudah berusaha memberikan yang terbaik.



Gambar 4.5

Aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru)

Dari gambar di atas, penilaian kinerja guru dilakukan oleh SMP Nurul Chotib dengan system PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang terdiri beberapa indikator yang dibagi menjadi 14 kompetensi. Pelaksanaan PK GURU ini dimaksudkan bukan untuk menyulitkan guru, tetapi sebaliknya PK GURU dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional.

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi, Maka dapat disimpulkan proses evaluasi Manajemen Pengembangan SDM di SMP Nurul Chotib Jombang jember berjalan dengan baik dan sangat profesional, dimulai dengan adanya evaluasi rapat kerja, Evaluasi dari *Kenzo Learning*, adanya pelaksanaan supervisi, dan penilaian menggunakan aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru) dalam aplikasi tersebut membantu tim yang menilai beberapa indikator yang harus dicapai oleh SDM di SMP Nurul Chotib Jombang jember sebaik mungkin, maka dengan adanya 14 Kompetensi di dalam aplikasi PKG menjadi acuan bagi guru agar terus berusaha untuk memberikan usaha yang terbaik sehingga bukan hanya SDM saja yang merasakan keberhasilannya namun seluruh masyarakat SMP Nurul Chotib Jombang jember karena seluruhnya sudah bekerja sama dengan baik dan terus mengoptimalkan kekurangan dan kelebihan yang ada.

## **B. TEMUAN PENELITIAN**

Temuan penelitian berkaitan dengan fokus penelitian yaitu manajemen sumberdaya pendidik yakni melaksanakan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan menjalankan fungsi terhadap guru dan evaluasi kinerja guru. Jabaran detil dari temuan penelitian sebagai berikut :

**1. Rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

- a. Merencanakan Program rekrutmen dengan menganalisis kebutuhan yang disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan
- b. Membentuk panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru berdasarkan hasil rapat kepala sekolah dengan dewan guru dan serta masukkan dari Konsultan dari *Kenzho learning*.
- c. Menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Sumber sumber penarikan calon tenaga pendidik baru bisa berasal dari internal dan eksternal sekolah.
- d. Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Informasi dapat dilihat dari pengumuman rekrutmen dari berbagai jenis media baik *online* atau *offline*. Proses rekrutmen ini menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

**2. Seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

- a. Penerimaan dan seleksi berkas administrasi meliputi identitas diri, pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan keterampilan kerja yang dimiliki pelamar.
- b. Standart untuk menjadi guru di SMP Nurul Chotib Jombang Jember yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan.
- c. Pelaksanaan Tes oleh Konsultan dari *kenzho learning* meliputi Tes kompetensi Akademik, Tes pengetahuan umum dapat berupa soal-soal objektif,

Tes Psikologi yang diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga pendidik dan kependidikan dan Tes bakat pembawaan (*Aptitude Test*) Tes bakat pembawaan adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam, dan tidak digunakan. Tes wawancara untuk mengungkapkan dan menggali banyak hal dari para pelamar, seperti komitmen, akhlak, kepribadian. Tes yang Terakhir adalah Praktek mengajar sesuai dengan bidang studi yang di lamar.

- d. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama antara kepala sekolah, pihak *konsultan*, dan yayasan untuk menentukan siapa yang memenuhi kualifikasi dan diterima sebagai pedidik baru di SMP Nurul Chotib dan setelah itu satu minggu berikutnya diumumkan.

### **3. Pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

- a. Pelatihan di tempat kerja dengan mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih tenaga pendidik dan kegiatan tersebut diadakan dalam lembaga. SMP Nurul chotib bekerja sama dengan Instansi "*Kenzho Learning Centre*". Pelatihan yang diikuti adalah peningkatan kualitas guru dan *Workshop* Pengeolaan Kelas (*Mendesai Kelas kita*).
- b. Menugaskan beberapa tenaga pendidik yang dianggap kompeten untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar. Pelatihan yang dikuti adalah MGMP (*Musyawaharah Mata Pelajaran*), *Workshop* Pengembangan kurikulum dan lain lain.

**4. Evaluasi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib  
Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

- a. Seluruh SDM pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember dilaksanakan diberikan kebebasan dalam memberikan saran dan masukan secara terbuka.
- b. Evaluasi Sumber daya Pendidik yang dilakukan oleh Pihak *Kenzo learning* meliputi Kecerdasan & Kemampuan Umum, Pola Kerja/Belajar, Kecerdasan Emosi & Kepribadian dan kepemimpinan.
- c. Pertengahan semester diadakan supervisi dan seluruh guru di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember di haruskan untuk mengikuti kegiatan supervisi agar mengetahui progress selama masa pembelajaran.
- d. Evaluasi di adakan di akhir semester genap dengan menggunakan aplikasi PGP (Penilaian Kinerja Guru) bertujuan agar saling mengevaluasi diri dan perbaikan bagi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember.
- e. Pemberian penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang berdedikasi tinggi bagi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Saat akhir tahun pelajaran.

**Tabel 4.1**  
**Temuan Penelitian**

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merencanakan Program rekrutmen dengan menganalisis kebutuhan yang disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan</li> <li>b. pendidik baru berdasarkan hasil rapat kepala sekolah dengan dewan guru dan serta masukkan dari Konsultan dari <i>Kenzho learning</i>.</li> <li>c. Menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Sumber sumber penarikan calon tenaga pendidik baru bisa berasal dari internal dan eksternal sekolah.</li> <li>d. Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Informasi dapat dilihat dari pengumuman rekrutmen dari berbagai jenis media baik <i>online</i> atau <i>offline</i>. Proses rekrutmen ini menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.</li> </ul>
2.	Seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerimaan dan seleksi berkas administrasi meliputi identitas diri, pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan keterampilan kerja yang dimiliki pelamar.</li> <li>b. Standart untuk menjadi guru di SMP Nurul Chotib Jombang Jember yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan.</li> <li>c. Pelaksanaan Tes oleh Konsultan dari <i>kenzho learning</i> meliputi Tes kompetensi Akademik, Tes pengetahuan umum dapat berupa soal-soal objektif, Tes Psikologi yang diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga pendidik dan</li> </ul>



	Jember	<p>kependidikan dan Tes bakat pembawaan (<i>Aptitude Test</i>) Tes bakat pembawaan adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam, dan tidak digunakan. Tes wawancara untuk mengungkapkan dan menggali banyak hal dari para pelamar, seperti komitmen, akhlak, kepribadian. Tes yang Terakhir adalah Praktek mengajar sesuai dengan bidang studi yang di lamar.</p> <p>d. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama antara kepala sekolah, pihak <i>konsultan</i>, dan yayasan untuk menentukan siapa yang memenuhi kualifikasi dan diterima sebagai pedidik baru di SMP Nurul Chotib dan setelah itu satu minggu berikutnya diumumkan.</p>
3.	Pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember	<p>a. Pelatihan di tempat kerja dengan mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih tenaga pendidik dan kegiatan tersebut diadakan dalam lembaga. SMP Nurul chotib bekerja sama dengan Instansi “<i>Kenzho Learning Centre</i>”. Pelatihan yang diikuti adalah peningkatan kualitas guru dan <i>Workshop</i> Pengeolaan Kelas (Mendesai Kelas kita).</p> <p>b. Menugaskan beberapa tenaga pendidik yang dianggap kompeten untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar. Pelatihan yang dikuti adalah MGMP (Musyawarah Mata Pelajaran), <i>Workshop</i> Pengembangan kurikulum dan lain lain.</p>
4.	Evaluasi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan	<p>a. Seluruh SDM pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember dilaksanakan diberikan kebebasan dalam memberikan saran dan masukan secara terbuka.</p> <p>b. Evaluasi Sumber daya Pendidik yang dilakukan oleh Pihak <i>Kenzo learning</i> meliputi Kecerdasan &amp; Kemampuan Umum, Pola Kerja/Belajar, Kecerdasan Emosi &amp; Kepribadian dan kepemimpinan.</p> <p>c. Pertengahan semester diadakan supervisi dan</p>

	Jombang Kabupaten Jember.	<p>seluruh guru di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember di haruskan untuk mengikuti kegiatan supervisi agar mengetahui progress selama masa pembelajaran.</p> <p>d. Evaluasi di adakan di akhir semester genap dengan menggunakan aplikasi PGP (Penilaian Kinerja Guru) bertujuan agar saling mengevaluasi diri dan perbaikan bagi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember.</p> <p>e. Pemberian penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang berdedikasi tinggi bagi SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Saat akhir tahun pelajaran.</p>
--	---------------------------	--



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pembahasan dalam bab ini akan merujuk pada fokus penelitian, yaitu aktivitas manajemen SDM yang terfokus pada : Rekrutmen, Seleksi, Pengembangan dan evaluasi sumberdaya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember, Bagian ini adalah membahas hasil temuan penelitian diantaranya:

#### **3. Rekrutmen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah kami lakukan dalam Pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember bahwa dilaksanakan dengan cara analisis jabatan, pembentukan kepanitiaan, menentukan persyaratan kualifikasi calon pendidik baru, Menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru, penyebaran pengumuman penerimaan lamaran.

##### **1. Menganalisis Jabatan**

Kegiatan analisis jabatan yang di lakukan di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember bermanfaat untuk memberikan suatu informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan lain lainnya Dengan dilakukan analisa pekerjaan ini dapat

diketahui disektor mana saja yang sedang membutuhkan tambahan tenaga pendidik baru.

Dengan adanya proses analisis jabatan ini diharapkan hasil yang akan didapatkan bisa sesuai dengan 127 ran yang ada di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember Maka dari itu proses analisis jabatan terkait jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan, formasi yang dibutuhkan, memang dipandang sebagai awal proses perencanaan yang harus dilaksanakan dengan cermat dan optimal.

Rangkaian kerja dalam perencanaan pendidik adalah analisis jabatan yang berfungsi untuk membantu proses perencanaan sumber daya pendidik sebagai upaya menyediakan kebutuhan pegawai. Menurut Harris dkk, Analisis pekerjaan harus memuat semua informasi penting yang diperlukan calon pendidik untuk “memperbesar” pekerjaan, yang mencakup: informasi jabatan, informasi latar belakang yang relevan tentang komunitas dan sekolah, deskripsi umum dari posisi, Tanggungjawab posisi, hubungan dengan orang lain dalam sistem sekolah, posisi kerjasama yang menguntungkan, kualifikasi yang sesuai, masa kerja (tipe dan lamanya kontrak, waktu libur, gaji dan sebagainya). Dalam proses seleksi, pendidik sebagai contohnya adalah perwakilan dari guru, orang tua, murid mungkin bisa dilibatkan untuk bisa membantu administrasi dalam menentukan pemilihan kriteria dan prosedur seleksi.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 149

Pada dasarnya, Analisis jabatan yang dilakukan bermanfaat untuk memberikan suatu informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat. Dari analisa pekerjaan ini baik lembaga pendidikan, perusahaan maupun lembaga sosial lainnya dapat mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Ringkasan menyeluruh mengenai persyaratan pekerjaan disebut uraian pekerjaan

b. Pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi pendidik

Pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru di SMP Nurul Chotib dibentuk untuk memperlancar proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Yang menentukan siapa saja yang menjadi panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru berdasarkan hasil rapat kepala sekolah dengan dewan guru dan berdasarkan masukan dari Konsultan dari *Kenzho learning*. Susunan kepanitiaan rekrutmen dan seleksi pendidik baru SMP Nurul Chotib terdiri dari, ketua, sekretaris, dan anggota yang berjumlah 3 orang.

Dengan diberikan kepercayaan sebagai pelaksana rekrutman dan seleksi diharapkan mampu bekerja dengan optimal dan transparan agar memang bisa menghasilkan tenaga pendidik yang benar benar profesional dan mempunyai etos kerja yang tinggi.

Dalam rangka untuk bisa mendapatkan calon guru yang professional, memenuhi kualifikasi, dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu

tidaklah mudah. Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen guru, diantaranya:

- 1) Rekrutmen guru harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Rekrutmen guru harus dilakukan secara objektif. Artinya panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus secara objektif. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus, dan sebaliknya pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.
- 3) Agar didapatkan calon yang professional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon guru.<sup>145</sup>

c. Menentukan kualifikasi calon pendidik

Kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh para calon tenaga pendidik yaitu meliputi: 1) muslim, 2) pria/wanita, 3) Pendidikan minimal S1, S2 diutamakan, 4) IPK minimal 3,00, 5) mampu mengoperasikan komputer, 6) bisa bahasa inggris lebih diutamakan. setelah tahap ini sudah memenuhi syarat maka tahap selanjutnya adalah tes seleksi berupa tes tulis yang sudah disediakan oleh *Kenzho lerarning* dan tes lisan/ wawancara dan yang terakhir adalah tes mengajar.

Pada dasarnya, Kegiatan melakukan rekrutmen dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencana tenaga kerja. Artinya apa yang hendak

---

<sup>145</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), cet. 4, 22

dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan.

Dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

- 1) Memperoleh sumber tenaga yang potensial
- 2) Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualikasi
- 3) Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar untuk keutuhan seleksi.<sup>146</sup>

d. Menentukan Sumber sumber rekrutman

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan tenaga pendidik yang diperlukan, maka tindakan selanjutnya yaitu menentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Sumber sumber penarikan calon tenaga pendidik baru bisa berasal dari internal dan eksternal sekolah.

Secara garis besar penentuan sumber tenaga pendidik dapat dilakukan dengan dua sumber, yakni perekrutan dari internal sekolah dan perekrutan eksternal sekolah.<sup>147</sup>

1) Sumber internal sekolah

Sistem perekrutan tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib adalah dengan melalui rekrutmen secara internal. Artinya pihak lembaga yang

<sup>146</sup> Kasmir, Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik (jakarta : Rajawali Pers ,2012), 95.

<sup>147</sup> Panduan Diklat, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirgen Peningkatan Mutu pendidik dan Kependidikan Depdiknas, 2008), 38.



membutuhkan tenaga kerja hanya perlu membuat pengumuman mengenai lowongan pekerjaan untuk posisi kosong tersebut. Informasi tersebut akan menyebar dari pegawai yang satu ke pegawai yang lain atau bisa juga terjadi mutasi beberapa pegawai dari suatu posisi ke posisi yang kosong tersebut melalui rapat internal lembaga.

Kandidat sumber Internal sekolah akan melalui proses seleksi dengan mempertimbangkan faktor kinerja, prestasi, dan perilaku karyawan yang bersangkutan. Sumber internal meliputi tenaga pendidik dan kependidikan sekarang, rekan-rekan pendidik, tenaga pendidik dan kependidikan sebelumnya dari pelamar sebelumnya. Promosi penurunan pangkat dan pemindahan juga dapat menyediakan pelamar bagi departemen-departemen atau divisi-divisi dalam sekolah. Tenaga pendidik dan kependidikan saat ini merupakan sumber tenaga pendidik dan kependidikan dalam dua hal: mereka dapat mengacu pada rekan-rekan sekolah, dan mereka juga dapat menjadi pelamar oleh mereka sendiri dengan transfer dan promosi potensial.<sup>148</sup>

Keuntungan merekrut dari dalam diantaranya tidak terlalu mahal, dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para pelamar, sudah terbiasa dengan suasana di sekolah tersebut, sebagai rangsangan persiapan pemindahan atau promosi pekerjaan, meningkatkan moral tenaga kerja pendidik dan menghargai karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik. Selain daripada keuntungan juga terdapat kelemahan,

---

<sup>148</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 37.

diantaranya pembatasan terhadap bakat-bakat, mengurangi peluang dan dapat meningkatkan perasaan puas diri. Dalam sumber internal sekolah disini dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain: menempelkan pemberitahuan di papan pengumuman sekolah, secara lisan disampaikan dalam rapat-rapat karyawan dan juga melalui riwayat kerja para karyawan di sekolah.<sup>149</sup>

## 2) Sumber Eksternal Sekolah

Selain itu juga di SMP Nurul Chotib melakukan rekrutmen eksternal madrasah yaitu meliputi individu-individu yang bukan merupakan anggota Sekolah ini. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten dari pada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan.

### e. Melakukan pengumuman pembukaan pendaftaran

Penyebaran pengumuman rekrutmen dilakukan dengan melalui beberapa media seperti *facebook*, Instagram, group WA. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar

---

<sup>149</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), 145

oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

Lembaga SMP Nurul Chotib Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik, secara *online* atau *offline* dengan mengirimkan persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan yaitu persyaratan administratif maupun persyaratan akademisi.

*Job Posting* merupakan kegiatan organisasi dalam mengumumkan lowongan- lowongan pegawai melalui buletin, sekolah dan juga perusahaan atau surat edaran. Metode ini memberikan kesempatan yang sama (adil) kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik.<sup>150</sup>

Proses rekrutmen menurut Ben Harris *pertama, needs Assessment* (membutuhkan penilaian) yaitu cara yang ditempuh untuk menentukan jarak antara apa yang dicapai organisasi dan apa yang ingin kita capai. Ini berkaitan dengan perbedaan dalam hasil aktual, dibandingkan dengan hasil yang diinginkan, untuk siswa, pendidik dan anggota masyarakat. Begitu perbedaan diketahui, prioritas dapat ditetapkan, dan program tindakan dapat direncanakan. *Need Assessment* merupakan prasarat untuk segala upaya untuk merekrut atau menyeleksi pendidik yang dilakukan dengan serius dan terencana. *Kedua, Job descriptions* (uraian tugas) uraian pekerjaan harus berisi semua informasi penting yang akan dibutuhkan oleh

---

<sup>150</sup> Ellyta Yullyanti, "Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai", Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Volume 16, Nomor 3, (2009).

calon karyawan untuk “meningkatkan” pekerjaan, termasuk yang berikut: posisi pekerjaan, informasi latar belakang yang relevan tentang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum posisi, tanggung jawab posisi, hubungan dengan orang lain dalam sistem sekolah, tunjangan yang terkait dengan posisi, kualifikasi yang diinginkan atau dibutuhkan, dan ketentuan kerja.

Sedangkan ketiga, identifikasi dan daya Tarik calon pelamar mencakup tiga hal yaitu: a) mengidentifikasi calon pendidik yang berkualifikasi dan kemampuan yang sedang tetap digunakan; b) melatih kembali atau meningkatkan pelatihan untuk pendidik yang kurang. Kualifikasi tertentu tetapi memiliki potensi di aspek lainnya; c) menarik personal yang berkualifikasi di mana mereka memiliki potensi untuk dimanfaatkan di lembaga. Keempat, *Gross Screening* (penyaringan secara kasar) melalui deskripsi pekerjaan yang baik, menguraikan proses dan produk yang diinginkan dan situasi di mana pekerjaan akan dilakukan. Dengan asumsi bahwa ada beberapa kandidat untuk pekerjaan yang diberikan kurang menjanjikan biasanya dapat dihilangkan dari daftar pesaing dengan melakukan screening secara kasar.

Sebelum memulai proses perekrutan, administrator harus menganalisis setiap lowongan pekerjaan untuk memastikan metode apa yang paling efektif. Secara umum, metode rekrutmen meliputi: pencarian sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen tenaga kerja, serta iklan di surat kabar dan publikasi organisasi profesional. Rebores juga menjelaskan beberapa metode dan sumber dalam rekrutmen yaitu:

#### 4) *Internal Search*

*Internal Search* adalah sumber internal yang mengisi lowongan kerja dengan menggunakan proses peralihan tenaga kerja sesuai spesifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan.

#### 5) *Employment Agencies*

Penggunaan jasa perekrutan sangat diuntungkan bagi tenaga kerja, karena berperan sebagai pihak ketiga atau perantara, yang menjembatani antara kandidat dan penyedia posisi kerja. Ada beberapa organisasi yang segan menyebutkan namanya, karena khawatir tidak dapat menarik kandidat yang sesuai dapat menggunakan jasa perekrutan ini.

Jasa perekrutan yang baik tidak akan membocorkan rahasia kandidat kepada kantor anda atau pihak lain yang tidak berwenang. Selain itu juga lebih menghemat biaya. Biasanya jasa perekrutan akan menawarkan posisi dari organisasi- organisasi yang berbeda kepada kandidat, sesuai kualifikasi dan minat. Waktu juga lebih fleksibel dibandingkan dengan perekrutan langsung oleh penyedia posisi kerja.

#### 6) *Eksternal Search*

Tenaga kerja yang berasal dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan. Media yang digunakan untuk menginformasikan biasanya melalui media cetak maupun elektronik lainnya.

Proses rekrutmen merupakan proses panjang yang dilalui untuk memilih Berdasarkan ilustrasi di atas, proses rekrutmen merupakan proses panjang yang dilalui untuk memilih dan memilah pendidik yang berkualitas. Proses ini merupakan fungsi dasar dalam personalia termasuk dalam struktur administrasi

sekolah umum. Secara historis, sebagian besar waktu dan energi dari staf pendidik telah dikhususkan untuk pembentukan dan pengarahan materi rekrutmen yang melibatkan tenaga administrasi, kepala sekolah dan pendidik dalam memilih prosedur. Rekrutmen ini berdampak pula pada anggaran sekolah. Ketika kandidat untuk posisi mengajar lebih banyak, dan ketika sekolah mengalami berbagai macam masalah hukum maupun sosial yang menimpanya maka perekrutan dianggap tidak penting sementara seleksi dan layanan lainnya lebih banyak mementingkan pendidik yang lama.

Berdasarkan teori tersebut, bahwasannya rekrutmen merupakan proses terpenting untuk memilih calon pendidik sesuai dengan standar yang ditentukan setiap lembaga pendidikan. Rekrutmen ini dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan pendidik di lembaga pendidikan menyesuaikan dengan lowongan pekerjaan, menyesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dan yang terakhir lembaga pendidikan memberikan keputusan diterima atau ditolak.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka pola rekrutmen dilakukan SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember menyempurnakan pada teori *Ben Harris* yaitu rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari *Need Assessment* (berdasarkan kebutuhan) yang merupakan prasarat untuk segala upaya untuk merekrut atau menyeleksi pendidik yang dilakukan dengan serius dan terencana, *Job descriptions* (uraian tugas), identifikasi dan daya Tarik calon pelamar dan *Gross Screening* (penyaringan secara kasar).

## **2. Seleksi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang kami lakukan dalam pelaksanaan Rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru dan juga pada saat setiap memerlukan tenaga pendidik baru. Dalam pelaksanaan rekrutman dan seleksi ada beberapa tahap yang harus dilalui antara lain:

### **a. Seleksi Administrasi**

Penilaian dari seleksi administrasi ini adalah dengan melihat keislaman, kesesuaian jurusan dengan yang dibutuhkan. Setelah itu dilihat dari perguruan tinggi dan juga dari IPK nya. Dan Pengumpulan informasi calon-calon guru baru yang mendaftar yang mencakup (*personal references & employment references*) Beberapa informasi ini didapat melalui dokumen atau berkas lamaran yang ada dan dapat pula dilakukan melalui beranda medsos atau jejak digital pelamar. Untuk mengetahui berbahasa inggris diseleksi administrasi ini dilihat dari sertifikat toefl. Sistem seleksi yang digunakan adalah sistem gugur. Apabila tidak memenuhi syarat secara administrasi maka akan dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Adapun syarat-syarat bagi guru seperti yang telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 bahwa guru/pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat



jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>151</sup>

Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh pendidik yang dibuktikan dengan ijazah. Yang dimaksud dengan ijazah disini ialah ijazah yang dapat memberikan wewenang untuk menjalankan tugas sebagai pendidik. Selain itu, Menurut UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dirumuskan bahwa: Bab IV Pasal 8 pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana (S1) atau program diploma empat. Pasal 10 Kompetensi pendidik sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional yang diperoleh melalui Pendidikan profesi.<sup>152</sup>

Seleksi administrasi di SMP Nurul Chotib meliputi pengisian formulir yang telah disediakan instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu. Untuk melakukan rekrutmen tenaga pendidik, perlu kiranya kita mengkaji ulang tentang berbagai persyaratan untuk menjadi tenaga pendidik. Sehingga kita tidak keliru untuk mengangkat seseorang sebagai pendidik.

---

<sup>151</sup> Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), 62.

<sup>152</sup> Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 & Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru dan Dosen, 7-8.

Untuk melakukan peranan dan juga melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya, tenaga pendidik memerlukan syarat-syarat tertentu. Syarat syarat inilah yang akan membedakan antara pendidik dari manusia-manusia lain pada umumnya.

#### b. Pelaksanaan Tes

Tes tulis ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan baik ilmu umum atau pun ilmu agama materi dari pelajaran yang paling mudah dan sampai yang paling sulit. Namun yang paling diperhatikan disini adalah ilmu agamanya calon peserta didik harus memiliki dasar ilmu agama yang kuat hal ini karena SMP Nurul Chotib yang berada di bawah naungan pondok pesantren mayoritas murid SMP Nurul Chotib mayoritas adalah seorang santri.

Tes selanjutnya adalah Tes kompetensi Akademik, Tes pengetahuan umum dapat berupa soal-soal objektif, Tes Psikologi yang diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga pendidik dan kependidikan dan Tes bakat bawaan (*Aptitude Test*) Tes bakat bawaan adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam, dan tidak digunakan. Tes tersebut dilakukan oleh Pihak Konsultan *Kenzo Learning* yang berkerja sama dengan Pihak SMP Nurul Chotib dalam Pengembangan Sumberdaya pendidik.

#### c. Wawancara

Wawancara dipilih sebagai salah satu cara untuk menyeleksi karena wawancara dianggap dapat mengungkapkan dan menggali banyak hal dari para

pelamar, seperti komitmen, akhlak, kepribadian, dan kompetensi serta digunakan untuk mengkroscek apakah data yang ditulis pada lamaran sesuai dengan aslinya. Disamping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi administrasi diadakan. Untuk tes wawancara ini ditangani oleh pihak sekolah, karena pihak sekolah lebih tahu kualifikasi apa yang Pewawancara mempunyai cara sendiri untuk mengukur kepribadian calon tenaga pendidik yaitu dari cara berbicaranya, cara berkomunikasi, dan cara menjawab pertanyaan yang diajukan. Wawancara yang kedua yaitu mengungkapkan keislaman dan keagamaan dari calon tenaga pendidik.

d. Praktek mengajar

Praktek mengajar di adakan agar bisa melihat langsung kemampuan dari calon tenaga pendidik untuk mengajar di kelas seperti keterampilan dasar mengajarnya, persiapannya sebelum mengajar, penguasaan materinya, metode yang digunakan dan pengelolaan kelasnya. Tes praktek mengajar calon tenaga pendidik ini langsung praktek dihadapan siswa. Tes praktek mengajar ini diberi waktu selama 1 jam pelajaran. Selama praktek dilakukan penilaian oleh guru bidang studi tersebut dan waka kurikulum yang di damping juga oleh *Pihak Kenzo Learning*.

Pada tahap peraktek mengajar ini dilakukan sebuah penilaian yang meliputi tentang persiapan mengajar, membuka kelas, kemampuan pada saat mengajar, interaksi kepada para siswa siswi, dan terakhir menutup kelas. Penilaian menggabungkan nilai dari guru bidang studi dan waka kurikulum.

Setelah semua tahap dilaksanakan maka selanjutnya adalah penentuan diterima atau ditolak pelamar menjadi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib

Setelah mengetahui hasil akhirnya kemudia pihak sekolah akan menghubungi pelamar yang dinyatakan lolos dalam seleksi atau diterima menjadi tenaga pendidik di SMP Nurul Chotib. Pengumuman diterima atau tidaknya pelamar akan dikonfirmasi melalui nomor telepon pelamar.

Secara Teori Amstrong berpendapat bahwasannya proses rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan *defining requirements, attracting candidates, dan selecting candidates*.<sup>153</sup> Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasinya, selain itu menetapkan terminologi dan kondisi psikis pegawai. Menurut Rebores proses seleksi harus dilaksanakan melalui serangkaian langkah yang dapat meminimalisir peluang calon pegawai yang kinerjanya tidak memadai. Langkah-langkah ini meliputi: (1) menyusun deskripsi pekerjaan; (2) menetapkan kriteria seleksi; (3) menyusun persyaratan dan lowongan kerja serta mengiklankan; (4) menerima hasil aplikasi daftar; (5) menyeleksi kandidat yang akan diwawancarai; (6) mewawancarai para kandidat; (7) memeriksa referensi riwayat dan kondisi kesehatan; (8) memilih kandidat terbaik; dan (10) memberi informasi kandidat yang gagal.<sup>154</sup>

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka pola seleksi dilakukan SMP Nurul Chotib Wringinagung Jombang Jember menyempurnakan teori seleksi yang

---

<sup>153</sup> Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (London and Philadelphia: Cambridge University Press, 2006), 409.

<sup>154</sup> Rebores, *Human Resource Administrasi in Education*, 121-130.

diungkapkan oleh *rebore* yakni seleksi di SMP Nurul Chotib dilakukan secara baik secara obyektif dan transparan, dapat dilihat dari proses seleksi administrasi yang dilakukan oleh sekolah, Standard yang diperuntukan bagi pelamar merupakan hal yang umum. Pelaksanaan tes yang dilakukan pun diserahkan kepada pihak Konsultan dari *kenzho learning*, sampai pada penetapan yang memenuhi kualifikasi dan diterima sebagai pedidik baru di SMP Nurul Chotib dilakukan dengan diskusi bersama antara kepala sekolah, pihak *konsultan*, dan yayasan.

### **3. Pengembangan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**

Pola pengembangan kualitas pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jember dilakukan dengan mengikutkan guru dalam berbagai pelatihan pelatihan, baik yang dilakukan oleh SMP nurul Chotib atau mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan di luar sekolah.

SMP Nurul chotib bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*” yang bergerak dalam Bimbingan tes potensial akademik, konselling dan les *privat*. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan SDM guru, *training* (pelatihan), pengembangan secara *continue* agar kompetensi guru semakin baik, profesional ang bisa bersaing secara kompetitif.

Tak hanya itu upaya untuk terus meningkatkan profesionalisme guru SMP Nurul Chotib tentu dalam proses manajemen pengembangan adanya program pelatihan dan pengembangan. Keikutsertaan sebagian guru SMP Nurul Chotib Jombang Jember dalam Pendidikan Profesi Guru yang diselenggarakan oleh

pemerintah, melaksanakan MGMP (Musyawarah Mata Pelajaran. Pengembangan karier ini sangatlah penting guna memberi motivasi semangat bekerja bagi para tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di SMP Nurul Chotib Jombang Jember , sehingga acuan atau rujukan adanya peningkatan status tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dalam jalur karier yang telah ditetapkan.”

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan teori menurut Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara dalam jurnalnya Elfrianto, “*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>155</sup>

Menurut Dessler, teknik-teknik pelatihan dibedakan menjadi:

c. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).

Pengertian *on the job training* menurut Swasto adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan.<sup>156</sup>

Menurut Gary Dessler dalam buku Human Resource Management bahwa *On-the-Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan

<sup>155</sup> Elfrianto, “*Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*” Jurnal Edutech Vol. 2 No. 2 (September, 2016), 48.

<sup>156</sup> Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawjaya Press (UB Press),2011, 67.

sambil mengerjakan pekerjaannya tersebut.<sup>157</sup> metode pelatihan ini adalah metode yang paling banyak digunakan. Dalam prakteknya *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan diantaranya adalah:

4. Rotasi Jabatan
5. Penugasan Sementara
6. Coaching(bimbingan)<sup>158</sup>

d. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

*off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Kegiatan pelatihan pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja Handoko menjelaskan bahwa teknik-teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

3. Metode-metode Simulasi
4. Teknik-teknik presentasi informasi<sup>159</sup>

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di simpulkan mengenai Pelatihan dan pengembangan manajemen sumberdaya pendidik dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Nurul Chotib menyempurnakan teori Andrew F.

<sup>157</sup> Gary Dessler, *Human resource management*. 254.

<sup>158</sup> Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 67.

<sup>159</sup> Gary Dessler, *Human resource management*. 16th edition Pearson Education Limited, Harlow, UK, 2020, 280.



Sikula yakni 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.

Pola pengembangan kualitas pendidik di SMP Nurul Chotib Wringinagung Jember ini juga menyempurnakan pada teori Dessler yakni : *Pertama* dilakukan dengan mengikutkan guru dalam berbagai pelatihan pelatihan, yang dilasanakan di tempat kerja (*On The Job Trainig*). *Kedua* dengan mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan di luar sekolah (*Of The Job Training*).

##### **5. Evaluasi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa wringin agung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.**

Proses evaluasi merupakan bagian dari proses akhir secara keseluruhan tidak dapat dipisahkan dengan proses perencanaan dan proses pelaksanaan karena evaluasi merupakan tolak ukur dan bagian dari sebuah proses untuk mengetahui tingkat pencapaian dan keberhasilan yang telah dicapai, untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam suatu kegiatan yang ingin dicapai. Maka evaluasi menjadi peran yang sangat penting dalam segala proses.

Pelaksanaan evaluasi penilain kinerja guru yang pertama dengan menilai secara substansi dan dinilai langsung oleh kepala sekolah lalu kepala sekolah mendelegasikan guru senior untuk menjadi satu tim dan tim tersebut yg menilai kinerja guru, yang kemudian nanti ditanda tangani penilai, (bapak kepala dan bapak pengawas) penilaian dilaksanakan satu tahun sekali per periode diawali semester genap dan diakhiri semester ganjil.

Supervisi pun membantu penilaian kerja. Membahas terkait supervisi semua guru diharuskan untuk disupervisi agar mengetahui pelaksanaan RPP apakah terlaksana dengan baik atau tidak, dibuat setelah RPP (atau ketika RPP berjalan) ada satu bagian yang di supervisi sample dari RPP satu semester, supervisi menjadi tugas bapak kepala sekolah. namun kepala sekolah menunjuk *coordinator* yang pangkatnya lebih tinggi dan nanti yg menjadi tim supervisi lalu dibagi sesuai dengan mata pelajarannya.

*Kenzho Learning* juga mengadakan Evaluasi terhadap semua guru di SMP Nurul Chotib. Evaluasi dilakukan dengan melaksanakan *Assesment* dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru.

Ada beberapa kompetensi guru yang dievaluasi oleh pihak *Kenzho learning* diantara sebagai berikut :

- e. Kecerdasan & Kemampuan Umum terdiri dari Potensi Intelegensi, Daya tangkap (Kemampuan memahami instruksi secara cepat dan tepat serta kemampuan memahami informasi secara logis), Kemampuan Analisa, Sistematika Logika Berhitung dan daya ingat.
- f. Pola Kerja/Belajar terdiri dari Ketelitian, efektivitas, dan Ketekunan
- g. Kecerdasan Emosi & Kepribadian terdiri dari Motivasi Diri,Kepercayaan Diri, Penyesuaian Diri,Pengendalian Emosi, Kematangan Sosial dan Kemampuan Kerjasama.
- h. Kepemimpinan terdiri dari Motivasi Memimpin, Pengambilan Keputusan, Pendelegasian tugas dan ketegasan.

SMP Nurul Chotib Jombang jember juga menerapkan system aplikasi PKG (Penilaian Kinerja Guru) aplikasi tersebut juga menilai SDM dengan beberapa indikator yang dibagi menjadi 14 kompetensi. Proses penilaian tersebut menjadi tolak ukur agar seluruh SDM mampu memberikan usaha yang terbaik dan memiliki komitmen yang tinggi, stak hanya itu uniknya di akhir tahun.

SMP Nurul Chotib Jombang jember mengadakan *reward* bagi guru yang sudah memenuhi kategori yang sudah ditentukan, guru diberikan piagam penghargaan dari berbagai macam kategori yang sesuai dengan penilaian kinerja guru oleh bapak kepala sekolah hal tersebut menjadi apresiasi yang tinggi untuk SDM yang sudah berusaha memberikan yang terbaik.

Dalam konteks ini, penilaian atas kinerja pendidik merupakan penjumlahan kumulatif atas semua unsur kompetensi sebagai satu kesatuan yang utuh. Apabila satu kompetensi ditinggalkan maka secara otomatis bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya tidak terpenuhi. Ukuran kinerja pendidik terlihat dari rasa tanggungjawab menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam atau di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawab dalam kegiatan pembelajaran di tengah-tengah peserta didik. Adapun beban kerja pendidik dalam peraturan pemerintah tahun 2017 Pasal 52 mencakup kegiatan pokok:

- a) merencanakan pembelajaran atau pembimbingan;
- b) melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan;
- c) menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan;
- d)

membimbing dan melatih peserta didik; dan e) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja Guru.<sup>160</sup>

Amstrong menawarkan dua macam model evaluasi kinerja pendidik yaitu: (1) evaluasi formatif yaitu didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui guru sendiri dengan prosedur evaluasi diri, atau bisa dikatakan merupakan umpan balik dari orang lain yang diberikan kepada guru yang bersangkutan. Contohnya, hasil penilaian pendidik yang lain, bagian administrasi atau pengawas lainnya; (2) evaluasi sumatif yaitu mengumpulkan data terkait kinerja pendidik untuk membuat ringkasan penilaian tentang kualitas kinerja pendidik secara umum.<sup>161</sup> Model evaluasi ini dilakukan oleh bagian administrasi dan pengawas pendidik. Pengawas maupun petugas yang memberikan penilaian hendaknya profesional dan memiliki etika untuk memastikan bahwa para pendidik yang dinilai memiliki tanggung jawab atas kinerja mereka. Sedangkan model evaluasi menurut Oliva pertama kali yang dilakukan adalah model evaluasi sumatif dasarnya adalah bentuk latihan, meskipun yang diperlukan dalam manajemen pendidik bukan instruksional.<sup>162</sup> Sedangkan tujuan utama evaluasi formatif seperti yang dilakukan dalam pengawasan klinis. Salah satu contohnya adalah memperbaiki kemampuan instruksional pendidik, tujuan inti dari evaluasi model sumatif memberikan keputusan tentang pendidik. Kedua model evaluasi tersebut baik sumatif maupun formatif tujuan akhir untuk memperbaiki pembelajaran siswa. Ada dua proses penilaian kinerja pendidik sebagaimana yang disebutkan oleh Harris berikut ini :

---

<sup>160</sup> Peraturan pemerintah tahun 2017 pasal 52.

<sup>161</sup> David D. Amstrong & Tom V. Savage, *Secondary Education*, 487

<sup>162</sup> Peter F. Oliva, *Supervision for Today's School*, 526

*Pertama*, evaluasi formatif yang dilakukan setiap materi pelajaran sebagai peningkatan kinerja dan instrument difokuskan pada diagnosa, diskriptif, objektif dan proses. Proses-proses informal dilakukan melalui evaluasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan, analisis data, perencanaan, evaluasi berkelanjutan. *Kedua*, keputusan terkait dengan pendidik dilakukan melalui evaluasi sumatif, instrument yang digunakan adalah penilaian secara luas bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja.<sup>163</sup> Penilaian tersebut tidak lepas dari standar yang telah ditentukan sekolah. Data yang digunakan kedua model evaluasi tersebut baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif berasal dari beberapa sumber. Pendidik dapat membuat prosedur sendiri untuk mengumpulkan berbagai macam informasi. Pendidik yang lain biasanya sebagai pelatih sebaya atau mentor, sebagai tempat konsultasi. Selain itu, data biasanya disediakan oleh kepala sekolah dan orang lain yang memegang pengawasan di sekolah.

Hasil dari temuan diatas maka Evaluasi sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib menyempurnakan teori *Ben Harris* yang sudah ada yakni Evaluasi pendidik, secara khusus adalah proses tiga fase yang melibatkan: 1) penentuan kompetensi yang diinginkan dalam evaluasi, 2) deskripsi evaluasi dalam hal kompetensi yang diinginkan, dan 3) pembuatan penilaian berdasarkan kedekatan antara kompetensi yang diinginkan dan dijelaskan. Menurut *Ben Harris*, Model Evaluasi pendidik dapat dilakukan : *Pertama*, evaluasi formatif yang dilakukan setiap materi pelajaran sebagai peningkatan kinerja dan instrument difokuskan pada diagnosa, diskriptif, objektif dan proses. Proses-proses informal dilakukan melalui

---

<sup>163</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 293.

evaluasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan, analisis data, perencanaan, evaluasi berkelanjutan. *Kedua*, keputusan terkait dengan pendidik dilakukan melalui evaluasi sumatif, instrument yang digunakan adalah penilaian secara luas bukan hanya pembelajaran di kelas, pertimbangan yang baik dalam proses dan hasil kinerja.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan temuan penelitian, maka dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

*Pertama*, Rekrutmen sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dilakukan dengan Menganalisis kebutuhan pendidik, membentuk panitia rekrutmen dan seleksi pendidik baru, enentukan sumber-sumber penarikan calon tenaga pendidik baru. Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dengan Melakukan pengumuman rekrutmen dari berbagai jenis media baik *online* atau *offline*.

*Kedua*, Seleksi sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dilakukan dengan Penerimaan dan seleksi berkas administrasi, Pelaksanaan tes (kompetensi Akademik, Tes pengetahuan umum, Tes Psikologi ,wawancara Dan Praktek mengajar) dan menentukan siapa yang memenuhi kualifikasi dan diterima.

*Ketiga*, Pengembangan sumber daya pendidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dilakukan dengan (1) Mendatangkan narasumber dari luar untuk melatih tenaga pendidik dengan bekerja sama dengan Instansi “*Kenzho Learning Centre*”. (2) Menugaskan beberapa tenaga pendidik yang dianggap



kompeten untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar. seperti MGMP (Musyawarah Mata Pelajaran), *Workshop* Pengembangan kurikulum dan lain lain.

*Keempat*, Evaluasi sumber c<sup>150</sup> ndidik di SMP Nurul Chotib wringin agung Jombang Jember dilakukan dengan *Assesment* oleh Pihak *Kenzo learning* , Supervisi dan seluruh guru. Penilaian Kinera Guru, Pemberian penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan yang berdedikasi tinggi.

## **B. Saran**

Sebagai akhir dari penulisan tesis ini, penulis menyampaikan saran kepada berbagai pihak, antara lain :

### **1. Yayasan Nurul Chotib**

Dalam pengembangan sumber daya pendidik khususnya proses rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan hendaknya dilakukan secara efektif sehingga dalam pencapaian dan target dapat tercapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

### **2. Kepala Sekolah SMP Nurul Chotib**

Penulis mengharap kepala sekolah dapat meningkatkan lagi kinerjanya dalam proses pengembangan sumber daya pendidik agar kegiatan yang akan dilaksanakan lebih konsisten dan berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

### **3. Pihak Kenzo Learning**

Penulis berharap dalam pelaksanaan Pelatihan pendidik di SMP Nurul Chotib dapat dilakukan secara *continue*, sehingga hasil dari Pelatihan yang sudah dilakukan dapat terlihat secara maksimal.

### **4. Bagi guru**

Penulis berharap supaya guru terus mengembangkan kemampuan ketrampilan mengajarnya khususnya dlm mengikuti beberapa pelatihan pelatihan yang diadakan oleh sekolah sehingga dapat memunculkan ide ide baru supaya kualitas pendidikan di sekolah dapat terus ditingkatkan

### **5. Akademisi Pascasarjana UIN KHAS Jember**

Penulis berharap terdapat penelitian selanjutnya yang membahas tentang pengembangan sumberdaya pendidik dengan dikaji dari sudut pandang yang berbeda sehingga penelitian mengenai pengembangan sumberdaya pendidik tidak berhenti sampai disini, karena hasil dari penelitian pengembangan sumber daya pendidik dapat digunakan sebagai panduan untuk berbagai program seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan serta evaluasi kinerja sumber daya pendidik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Kaffah, 2001 *Al-Qur'an dan Terjemah*, PT. Surabaya
- Amstrong, David G. dan Savage, Tom V. 1994. *Secondary Education An Introduction*. New York.
- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Cambridge University Press.
- Andrew F. Sikula, 1981, *Personnel Administration and Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Ashan, Riza. 2019. *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)* Tesis: Ponorogo, IAIN Ponorogo.
- Asy'ari, Hasyim. 1925. *Adabul 'alim Wa Al Muta'alim*. Jombang: Ma'had Tebu Ireng.
- Bawai, Husni. 2019. *Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)* tesis, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Bernardin, H John & J.E.A Russel. 2013. *Human Resource managemen: Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Dessler Gary, 2020. *Human Resource Management*. 16th edition Pearson Education Limited, Harlow, UK,
- Dwi Utami. 2019. *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta'mirul Islam Surakarta*: Tesis: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- E. Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Pendidik : Menghadapi Abad ke 21*, Edisi 1. Terjemah Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya, Jakarta: Erlangga
- Edwin B. Flippo, .1980, *Personnel Management*, Singapore: McGraw-Hill, Inc
- Fatah Syukur, 2011, *Manajemen Pendidikan*, Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Georgy Terry, 2009, *Management principles*, California: Sage Publication.
- Fatahillah, Abdul. 2021. *Manajemen sumber daya Manusia dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih* Tesis : UIN KH. Achmad Siddiq Jember.

- Gorton, R.A and G.T. Schneider. 1990. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- Hamalik, Oemar. 1989. *Metodologi Pengajaran Ilmu Pendidikan: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bandung: MandarMaju.
- Harris, Ben M., McIntyre, Kenneth E., Littleton, Vance C., JR, Long, Daniel F. *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*.
- Harris, Ben N. 1975. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed. Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall.
- Harsey P. & Blanchard, K.J. 1988. *Managemen of Organizational Behavior: Utilizing Human*.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2004. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi Cet III. Jakarta: Bumi Aksara.
- John W. Creswell, 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Laksmi, Asri Riani. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Perspektif Interaktif* Malang: UIN-Malang Press
- Michael Armstrong, 2009, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Kogan Page.
- Michael. A., Miles B. Mattahew. & Saldana Johnny, 2014. *Qualitative Data Analyzis: A Method Sourcebook*, 2014 (3 rd ed.), SAGE Publication: California.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana. 2014. *J. Qualitative Data Analysis, A Method sSourcebook, Edition 3*, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, Jakarta: UI Press.
- Moh. Khusnuridlo, 2013, *Standar Nasional Pendidikan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, Jember: Stain Jember Pres.
- Moleong, J. Lexy. 2007. *metodelogi penelitian kualitatif*, Bandung : PT. Remaja rosdakarya.
- Muhammad, 2019. "Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen ( Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong) Tesis : IAIN Jember.

- Mukhlis, Achmad. 2022. *Manajemen Sumber Daya Guru untuk Pengembangan Mutu Pembelajaran Tahfidzul Qur'an di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ahmad Yani Kota Malang* Tesis UIN Malang.
- Nur Syafiyana, Ika. 2019. "Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)" Tesis: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Panduan Diklat. 2008. *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan Sekolah* Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirgen Peningkatan Mutu pendidik dan Kependidikan Depdiknas.
- Peraturan Menteri Agama RI No. 18 tahun 2014 Pasal 12 Ayat 1.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Sinar Grafika.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Peraturan Pemerintah RI No. 13 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 8 tentang Standar Press.
- Rebore, Ronald W, 2014, *Human Resources Administration In Education: A Management Approach. United States: Person Education.*
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. 2009. *Manajemen*. Jilid 1. Jakarta, PT Macana Jaya Cemerlang.
- Rokhmi Lestari, Siti. 2019. "Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta" jurnal : UIN Yogyakarta.
- Schuler, Randall S. 1987. *Personnel and Human Resource Management*.
- Sudahri. 2022. *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember*. Tesis UIN Khas Jember.
- Sugiono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat 2
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 & Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru dan Dosen.

Wayne, R., Mondy and M. Noe, Robert. 1993. *Human Resource Management*. USA: Allyn and Bacon. Third edition. United States of America.

William J. Rothwell & H.C. Kazanas, 2003, *Planning & Managing Human Resources: Strategic Planning For Personnel Management*, Amherst, Massachusetts: HRD Press

Yulida Agustina. 2019. *Rekrutmen Tenaga Pendidik Di Mts Yayasan Majelis Pelajar Islam Putihdoh Kecamatan Cukuh Balak Kabupaten Tanggamus*, (Tesis, Manajemen Pendidikan Islam, UIN Raden Intan Lampung.





## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HERMIN  
NIM : 213206010014  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundangundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 26 Mei 2023

Saya yang menyatakan



**HERMIN**

NIM : 213206010014



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : info@uinkhas.ac.id Website : http://www.uinkhas.ac.id

25 Januari 2023

:  
:-  
: Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
SMP Nurul Chotib

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Hermin  
NIM : 213206010014  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : S2  
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember  
Pembimbing 1 : Prof.Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M Pd.  
Pembimbing 2 : Dr. Imron Fauzi, M Pd. I  
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.





Direktur,

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

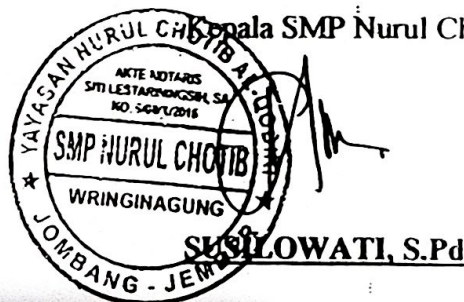
NIP. 197803172009121007

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NURUL CHOTIB  
DESA WRINGINAGUNG KECAMATAN JOMBANG  
KABUPATEN JEMBER**

No	Tanggal	Kegiatan	Tanda Tangan
1	02 Februari 2023	Menyerahkan Surat Penelitian dan Shilaturrahi di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
2	03 Febuari 2023	Observasi dan Penggalian data Kegiatan di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
3	05 Februari 2023	Wawancara tentang Visi dan Misi Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
4	06 Februari 2023	Wawancara tentang rekrutmen di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
5	07 Februari 2023	Wawancara tentang seleksi di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
6	08 Februari 2023	Wawancara tentang pengembangan SDM di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
7	09 Februari 2023	Wawancara tentang Evaluasi di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
8	10 Februari 2023	Wawancara di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
9	11 Februari 2023	Wawancara di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib	
10	14 Februari 2023	Meminta Dokumentasi, Wawancara dan Observasi Tambahan untuk melengkapi data dan Meminta Tanda Tangan	

Jember, 27 Maret 2023

Kepala SMP Nurul Chotib



**SUSILOWATI, S.Pd**





**YAYASAN NURUL CHOTIB AL-QODIRI**  
**SMP NURUL CHOTIB**  
NSS : 202052416371 / NPSN : 69909770  
Jl. Guntar No. 16 Telp. (0336) 445350 / 7706997  
Wringinagung-Jombang-Jember

: 086/SMP.NCH/III/2023

Jember, 25 Maret 2023

: Surat Keterangan Selesai Penelitian

bertanda tangan dibawah ini :

: SUSILOWATI, S.Pd  
: Kepala SMP Nurul Chotib

ngkan bahwa :

: HERMIN  
: 213206010014  
: Manajemen Pendidikan Islam  
: S2

n Studi

: Manajemen Sumber Daya Pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa  
Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember

nelitian

- benar telah melakukan penelitian di lembaga kami mulai 25 Januari 2023 sampai 25 Maret 2023.  
an surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Kepala SMP Nurul Chotib  
  
SUSILOWATI, S.Pd





**KARTU KONSULTASI TESIS**

HERMIN  
 213206010014  
 MPI  
 MPI

MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DI SEKOLAH MENENGAH  
 PERTAMA NURUL CHOTIB DESA WRINGINAGUNG KECAMATAN JOMBANG  
 KABUPATEN JEMBER

1. Prof. Dr. Hj Tutuk Rohanah Hidayat, M.Pd  
 2. Dr. Imron Fauzi, M.Pd

Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
		Pembimbing I	Pembimbing II
Bimbingan Proposal Bab I	03/12/2022	Mali	DF
Bimbingan Proposal Bab II	13/12/2022	Mali	DF
Bimbingan Proposal Bab I, II dan III	22/12/2022	Mali	DF
Acc Sempro Tesis	26/12/2022	Mali	DF
Revisi Proposal Tesis	30/01/2023	Mali	DF
Bimbingan Tesis Bab IV, V	23/03/2023	Mali	DF
Bimbingan Tesis Bab VII	05/04/2023	Mali	DF
Bimbingan Tesis Bab IV, V, VI	17/04/2023	Mali	DF
Revisi Tesis Bab IV, V, VI	02/05/2023	Mali	DF
Acc Seminar Hasil Tesis	9/05/2023	Mali	DF
Pertemuan Seminar Hasil Tesis	31/05/2023	Mali	DF
Acc Sidang Tesis	5/06/2023	Mali	DF




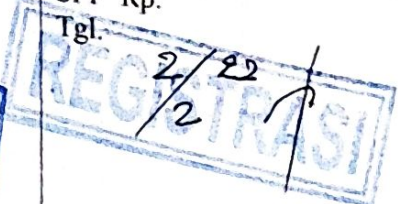







**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
 Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id

**BLANKO REGISTRASI**  
**MAGISTER (S2)**

: HERMIN,S.Pd.I  
 : 213206010014  
 KONSETRASI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)  
 : A  
 m/S2 : S2

SEMESTER I Rp. 	SEMESTER II SPP Rp. Tgl. 2/22 	SEMESTER III SPP Rp. Tgl. 04/08 
SEMESTER IV Rp. 	SEMESTER V SPP Rp. Tgl.	SEMESTER VI SPP Rp. Tgl.
SEMESTER VII Rp.	SEMESTER VIII SPP Rp. Tgl.	SEMINAR PROPOSAL Rp. Tgl. 16/12 
SEMINAR HASIL 	TESIS Rp. Tgl. 5/23 	WISUDA Rp. Tgl.

Simpan copy bukti/slip pembayaran  
 Cetak dengan kertas Bufalo dan simpan KHS setiap semester  
 Pengajuan cuti maksimal 2x sebelum jadwal pembayaran SPP

dengan kertas **bufalo**

# AGAMA REPUBLIK INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http//www.uinkhas.ac.id



## SURAT KETERANGAN BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI

Nomor: BPPS/948/Un.22/PP.00.9/5/2023

g bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam  
ri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah  
akukan cek similaritas\* terhadap naskah tesis

ma	:	Hermin
M	:	213206010014
di	:	Manajemen Pendidikan Islam (S3)
anjang	:	Magister (S2)

gan hasil sebagai berikut:

B	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
b I (Pendahuluan)	14 %	30 %
b II (Kajian Pustaka)	26 %	30 %
b III (Metode Penelitian)	8 %	30 %
b IV (Paparan Data)	7 %	15 %
b V (Pembahasan)	11 %	20 %
b VI (Penutup)	1 %	10 %

nikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu  
rat menempuh ujian tesis.

Jember, 25 Mei 2023

an. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.  
NIP. 196812261996031001

enggunakan Aplikasi Turnitin







**SURAT KETERANGAN**  
 Nomor: B-015/Un.20/U.3/004N/2023

Dengan ini menyatakan bahwa abstrak Tesis berikut:

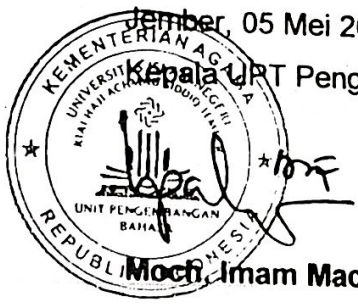
- Nama Penulis : **Hermin**
- Prodi : **S2-MPI**
- Judul (Bahasa Indonesia) : **Manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Nurul Chotib Desa Wringinagung Kecamatan Jombang Kabupaten Jember**
- Judul (Bahasa arab) : **إدارة موارد المدرس في المدرسة المتوسطة العامة نور الجطيب ورينجيناجونج جومبانج جمبر**
- Judul (Bahasa inggris) : **Educator resource management at Junior High School Nurul Chotib, Wringinagung, Jombang, Jember**

Telah diperiksa dan disahkan oleh TIM UPT Pengembangan Bahasa UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 05 Mei 2023

Kepala UPT Pengembangan Bahasa,



**Moch. Imam Machfudi**







### BIODATA PENULIS

Nama : HERMIN  
Tempat /Tgl Lahir : Jember, 26 Juni 1980  
Alamat : Jl. Duku Dusun Pondok Jeruk Rt. 002 Rw. 021  
Desa Wringinagung Kec. Jombang Kab. Jember  
Status : Menikah  
Nama Suami : Yusuf KhoirulAnam  
No HandPhone : 085708671799  
E Mail : [herminalqodiri80@gmail.com](mailto:herminalqodiri80@gmail.com)  
Riwayat Pendidikan

#### Pendidikan Formal :

- SDN Wringinagung 01
- MTs. Al-Qodiri IV
- MA. Al-Qodiri I
- Sekolah Tinggi Al-Falah Assunniyyah (STAFAS)

#### Pendidikan Non Formal :

- Madrasah Diniyah
- Madrasah Ta'miliah Wustho
- Madrasah Ta'miliah Ula

#### PelatihanPelatihan

- Peserta Seminar Menjadi Pemimpin Sukses Yang Amanah Oleh Yayasan Utama Bhakti Consultant Jember
- Peserta Workshop Jalan Sukses Menjadi Guru Ideal Di Era Global Oleh Hypnosis Training Courses Jember
- Peserta The Six-Day NCEE Workshop Tingkat Nasional Oleh Department Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya
- Peserta Workshop Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah Oleh Kantor Kementrian Agama Kabupaten Jember