

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Konsep dasar manajemen pendidikan

###### a. Definisi manajemen

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.<sup>14</sup> Sedangkan *management* berasal dari kata *mano* yang berubah menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti melakukan sesuatu, kemudian menjadi *managere* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.<sup>15</sup>

Sedangkan secara istilah Earl F. Lundgren mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *Management is the force that through decision making based in knowleged and understanding, interrelates, via appropriate linking proscesses all the element of the organizational system in the manner designed to achieve the organizational objective* (manajemen adalah sebuah kekuatan melalui pembuatan keputusan yang didasari pengetahuan dan pengertian yang saling terkait dan terpadu melalui

---

<sup>14</sup> John M. Echols dan Hasan Sadily. *Kamus Inggris Indonesia*, ( Jakarta : PT. Gramedia, 2005), hlm. 372

<sup>15</sup> Maman Ukas di dalam Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan. Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA. 2012) hlm. 23

lingkungan proses yang tepat dari semua unsur sistem organisasi dalam suatu cara yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi)<sup>16</sup>.

Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis melalui proses.<sup>17</sup>

Menurut Henry *management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*. Manajemen diartikan sebagai koordinasi semua sumber tenaga melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>18</sup>

Manajemen merupakan hal yang penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robin and Coulter "*management is unvierversally needed in all organizations*"<sup>19</sup>, manajemen adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan di dalam setiap organisasi, tanpa terkecuali organisasi pendidikan. Semua unsur pelaksanaan pendidikan (8 Standar Nasional Pendidikan) akan berjalan baik, efektif dan efisien apabila dikelola, diolah, dan diatur dengan

---

<sup>16</sup> Albert Lepawsky dan Earl F. Lundgren di dalam Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), hlm. 11

<sup>17</sup> Rohiat. *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktik*. (Bandung : Refika Aditama, 2010), hlm. 15

<sup>18</sup> Henry L. Sisk. *Principles of Management : a System Approach to the Management Process*, (England: South-Western Publishing Company, 1999), hlm. 10

<sup>19</sup> Robin and Coulter di dalam Sugiyono, *Metodologi Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013) hlm. 2

manajemen yang diterapkan dengan baik dan benar sesuai konsep dan prinsip yang berlaku.

Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai aktifitas perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.<sup>20</sup> Kaitannya dengan dunia pendidikan, tentu tidak lepas dari konsep-konsep manajemen. Oleh sebab itu ada istilah manajemen pendidikan yang diartikan sebagai konsep manajemen dalam bidang pendidikan sesuai dengan spesifikasi pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Yang perlu digaris bawahi adalah manajemen pendidikan bukanlah objek bahasan dalam praktik pendidikan namun, ia pada dasarnya hanyalah alat yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah tujuan dengan efektif dan efisien. Sehingga dapat meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan.

Dari beberapa definisi diatas, setidaknya kata perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sering disebutkan berulang-ulang. Dalam sebuah pengelolaan pendidikan minimal menganut tiga fungsi utama manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Controlling* (Pengawasan).

#### **b. Manajemen tenaga kependidikan**

Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Indonesia, sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan tenaga

---

<sup>20</sup>Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, *Materi Workshop Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar*, 2018, hlm. 1

kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian tenaga kependidikan, kompensasi dan penilaian tenaga kependidikan.<sup>21</sup>

### 1. Perencanaan

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana tenaga kependidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga kependidikan. Oleh karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (job analisis) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).

### 2. Pengadaan

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak.

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 152

Penarikan atau rekrutmen bertujuan untuk :

- a) Menentukan jumlah dan kualifikasi pendidik atau tenaga kependidikan yang dibutuhkan.
- b) Meningkatkan jumlah calon/pelamar
- c) Meningkatkan kualitas calon karena banyaknya jumlah pelamar kerja
- d) Mengurangi adanya kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat
- e) Pemerataan jumlah dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan<sup>22</sup>

Islam memperbolehkan seseorang atau institusi untuk merekrut kemudian mengontrak tenaga kerja atau sumber daya manusia, agar mereka bekerja untuk orang atau institusi tersebut.

Allah SWT berfirman :

أَمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ؕ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي  
 الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ  
 بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan. (QS. Adzukhruf : 32)

<sup>22</sup> Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, *Materi Workshop Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan berbasis Sekolah Dasar*, 2018

Metode rekrutmen menurut Malayu S.P Hasibuan (2001)

ada dua, yaitu :

a) Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b) Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.<sup>23</sup>

Dalam proses rekrutmen berkaitan erat dengan proses seleksi, berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan seleksi yang idealnya dilakukan oleh lembaga pendidikan :

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan

---

<sup>23</sup>Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : PT. Bumi Aksara,2001), hlm. 44

6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

Proses seleksi setiap lembaga pendidikan tidak sama dalam merekrut pendidik atau tenaga kependidikan didalamnya, hal itu menjadi wajar dan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah masing-masing dan kebijakan sekolah.

### 3. Pembinaan dan pengembangan

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Disamping itu, tenaga kependidikan sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training*<sup>24</sup> dan *in service training*. Kegiatan

---

<sup>24</sup> *On the job training* dapat pula diartikan latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demontsrasi dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier tenaga kependidikan.

Dalam pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain : Studi lanjut (kependidikan), pelatihan, lokakarya, kursus keterampilan, rapat, pertemuan anggota seprofesi, diskusi, seminar, wawancara *face to face*, studi banding, kunjungan lapangan, dan tukar pengalaman.<sup>25</sup>

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan pengembangan prinsip :

- a. Pembimbingan secara terus-menerus
- b. Pengakuan perbedaan individu
- c. Pemberian kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai bidangnya.
- d. Pemberian penghargaan atau sanksi
- e. Adanya tindak lanjut

Selain itu, pembinaan dan pengembangan hendaknya memperhatikan bidang yang akan dibina, pelaku pembinaan, sasaran pembinaan, ketersediaan sumber daya bagi terlaksananya pembinaan. Aspek pembinaan yang diperlukan tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal ini staf sekolah adalah :

- 1) keterampilan dasar yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas

---

<sup>25</sup> Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, *Materi Workshop Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan berbasis Sekolah Dasar*, 2018



- 2) teknis yang terkait tugasnya
- 3) hubungan antar pribadi
- 4) konseptual umum, misalnya perencanaan strategis dan perencanaan operasional, rancangan organisasi dan kebijakan organisasi.

Pembinaan dan pengembangan pendidik diarahkan pada peningkatan empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

#### 4. Promosi dan mutasi

Setelah ditentukan calon tenaga kependidikan yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon tenaga kependidikan tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga.

Untuk memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan bekerja dalam situasi yang berbeda, maka dilakukan mutasi. Mutasi merupakan kegiatan manajemen tenaga kependidikan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, status ketenagakerjaan dari tenaga kependidikan pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kependidikan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam, dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada suatu lembaga pendidikan.

## 5. Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai tenaga kependidikan. Untuk selanjutnya mungkin masing –masing pihak terkait dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas tenaga kependidikan dan bekas tempat kerja.

## 6. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada tenaga kependidikan, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

## 7. Penilaian

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan diatas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feed back*) terhadap berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja

tenaga kependidikan sangat penting bagi pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan juga dilakukan dengan tujuan :

- a. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi pendidikan nasional.
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan.
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kependidikan.
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga kependidikan.
- e. Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya

manusia secara umum adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi. Berbagai kegiatan tersebut antara lain<sup>26</sup> :

1) Persiapan atau penarikan

Kegiatan persiapan dan penarikan menyangkut beberapa hal, diantaranya analisis pekerjaan dan jabatan. Analisis pekerjaan dan jabatan berfungsi untuk mengetahui tugas pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai. Persyaratan yang harus dimiliki adalah tentang kualifikasi pegawai yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Selanjutnya adalah perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang datang. Perencanaan ini meliputi jenis pekerjaan, metode yang dipakai, cara penarikan, analisis jumlah kebutuhan tenaga kerja, jenis keahlian, sampai kapan saat dilakukan penarikan.

Dalam sebuah hadis yang berhubungan dengan pentingnya perencanaan :

Jika kamu ingin melakukan perbuatan atau kegiatan, maka pertimbangkan akibatnya. Apabila baik, lanjutkanlah , dan apabila buruk menjauhlah (H.R. Ibnul Mubarak).

---

<sup>26</sup> Ike Rusdyah Rahmawati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta : Andi Offset , 2008), hlm. 14

Dari hadis diatas perencanaan menjadi hal yang paling mendasari dalam melakukan perbuatan atau pekerjaan.

## 2) Seleksi

Setelah proses kegiatan penarikan, untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas, maka akan dilakukan penyaringan melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan organisasi. Proses ini bervariasi untuk tiap organisasi. Biasanya proses standar meliputi tes seleksi, wawancara, referensi, dan evaluasi kesehatan.

## 3) Pengembangan

Program pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk memenuhi keinginan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian prestasi kerja yang bertujuan untuk melihat kinerja pegawai, apakah sudah sesuai yang diharapkan. Selanjutnya, pengembangan dilakukan dengan bimbingan konseling, disiplin, serta berlanjut pada pengembangan organisasi.

## 4) Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan ini dilakukan dengan melihat prestasi kerja pegawai. Tidak hanya sekedar dievaluasi, tetapi juga menunjukkan seberapa baik berbagai kegiatan personalia telah dilakukan.

## **2. Pendidik dan tenaga kependidikan**

Setidaknya ada delapan standar Nasional yang harus dimanaj dengan baik oleh pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah dan guru), salah

satunya adalah standar tenaga pendidik dan kependidikan yang sekaligus merupakan aktor utama dalam menjalani kegiatan pendidikan di tiap-tiap satuan pendidikan, karena ditangan mereka kemajuan dan kemunduran peserta didik dan lembaga pendidikan yang dijalaninya.

Dalam perspektif islam, kegiatan dengan maksud mendayagunakan tenaga kerjanya dalam dunia pendidikan disebut pendidik dan tenaga kependidikannya pun harus mengikuti syari'at Islam, seperti yang tertuang dalam QS. Al-Zalzalah (99) : 7-8 sebagai berikut :

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ ﴿٧﴾  
وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ ﴿٨﴾

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula. (QS. Al-Zalzalah ayat 7-8).<sup>27</sup>

Maksud kandungan ayat tersebut kaitannya dengan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki organisasi adalah merupakan kewajiban setiap muslim untuk mengetahui bagaimana manajemen yang baik sesuai dengan tuntunan syari'ah. Sebagai pendidik dan tenaga kependidikan juga selain profesional harus berpedoman bahwa segala kebaikan dibalas kebaikan sekecil apapun begitu pula sebaliknya. Bahwa bekerja dengan baik dalam islam sangat dianjurkan dan pahalanya sama dengan ibadah.

#### a. Definisi pendidik dan tenaga kependidikan

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan

<sup>27</sup> M. Samsuri. *Juz 'Amma Terjemah*, (Surabaya : Apollo, 2012), hlm. 33

perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kehususannya, seperti berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Dari pengertian ini jelas bahwa guru merupakan seorang pendidik ditingkat sekolah dasar dan menengah yang berperan langsung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah. Tugas guru yang paling penting adalah mengajar dan mendidik murid. Sebagai pengajar guru menyampaikan ilmu pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain dengan menggunakan cara-cara tertentu sehingga pengetahuan itu dapat menjadi milik orang tersebut. Adapun sebagai pendidik merupakan perantara aktif akan nilai-nilai dan norma-norma susila yang tinggi dan luhur untuk bekal bermasyarakat.<sup>28</sup>

Di dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Bukhari dan Abu Hurairah, Rasulullah SAW bersabda :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِذَا وَصَدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى)

---

<sup>28</sup> Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hlm. 14

Artinya : Dari Abu hurairah ra berkata : Rasulullah SAW bersabda : “Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran” (HR. Bukhari)<sup>29</sup>

Berdasarkan hadis tersebut , islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki agar suatu institusi agar menjalankan kegiatannya sesuai tujuan yang diharapkan. Selain itu, memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah juga merupakan persoalan pokok dalam islam. Hal ini dicerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz : “dengan apa engkau memutuskan persoalan hokum? ”Muadz menjawab “Dengan kitab”. Rasulullah bertanya, “Jika kamu tidak menemukannya?”.Muadz menjawab, “Dengan sunnah Rasulullah”. Rasulullah bertanya:“jika engkau tidak menemukannya juga?”. Muadz menjawab : “aku akan berijtihad dengan pendapatku”. Rasulullah bersabda : “Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rasul”. Kisah Rasulullah tersebut dapat dijadikan acuan suatu institusi dalam menentukan calon pegawai yang kompeten.

Seperti yang telah dikemukakan di atas tentang definisi pendidik, maka bukan hanya guru yang dimaksudkan dalam kategori pendidik ada juga yang kita kenal dengan sebutan dosen yang bertugas mengajar di

---

<sup>29</sup> Imam Bukhori, *Shohih Bukhori, Juz 1*, (Bairut: Daar Al Kutub, 1994), hlm.24.



perguruan tinggi. Guru pamong yang bertugas membimbing siswa secara aktif dan mandiri. Tutor adalah orang bertugas mendidik di lembaga-lembaga non-formal. Fasilitator bisa dari kalangan guru atau masyarakat yang memiliki kualifikasi atau kemampuan mendidik untuk membantu siswa mencapai tujuan. Instruktur adalah orang yang memiliki kemampuan dibidang-bidang khusus seperti kesenian, olahraga, dan bela diri.

Sedangkan tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah “anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan” seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan didaya gunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien.

Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang membidangi hal kusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

#### **b. Jenis-jenis tenaga kependidikan**

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.

Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga struktural

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.

2. Tenaga fungsional

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.

3. Tenaga teknis

Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Berikut ini disajikan penjabaran lengkap dari setiap pembagian jenis tenaga kependidikan yang berlaku :

**Tabel 1**  
**Jenis Tenaga Kependidikan**

<b>Status Ketenagaan</b>	<b>Lingkungan kerja Sekolah</b>	<b>Lingkungan Kerja Kementrian</b>
<b>Tenaga Struktural</b>	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah WAKA Bidang Kurikulum WAKA Bidang Kesiswaan WAKA Bidang Sarana dan Prasarana WAKA Bidang Pelayanan Khusus	PUSAT Menteri, Sekjen, Dirjen Wilayah : Ka.Kanwil ; Kormin ; Kepala Bidang DAERAH

		Kakandepdiknas kasudin Kab./Kec. : Kasi
<b>Tenaga Fungsional</b>	Guru Pembimbing/Penyuluh (Guru BP) Pengembangan Kurikulum dan Teknologi Kependidikan Pengembang tes Pustakawan	Penilik* Pengawas* Pelatih Tutor & Fasilitator Pengembangan Pendidikan
<b>Tenaga Teknis</b>	Laboran* Teknisi Sumber Belajar* Pelatih (Olahraga) ; Kesenian & Keterampilan Petugas TU	Teknisi Sumber Belajar/Sanggar Belajar* Petugas TU

### c. Tugas tenaga kependidikan

Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk lebih rinci di bawah ini disediakan tabel penjelasan dari setiap tugas yang harus dijalani setiap tenaga kependidikan.

**Tabel 2**

### **Deskripsi Tugas Tenaga Kependidikan**

<b>Jabatan</b>	<b>Deskripsi Tugas</b>
<b>Kepala Sekolah</b>	Bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijaksanaan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang lebih tinggi.
<b>Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kurikulum)</b>	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kurikulum dan proses belajar mengajar

<b>Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kesiswaan)</b>	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler
<b>Wakil Kepala Sekolah (Urusan Sarana dan Prasarana)</b>	Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventaris pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah
<b>Wakil Kepala Sekolah (Urusan Pelayanan Khusus)</b>	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan penyuluhan, usaha kesehatan sekolah dan perpustakaan sekolah.
<b>Pengembang Kurikulum dan Teknologi Pendidikan</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan kurikulum dan pengembangan kurikulum dan pengembangan alat bantu pengajaran
<b>Pengembang Tes</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukur dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian peserta didik
<b>Pustakawan</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah
<b>Laboran</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan laboratorium di sekolah
<b>Teknisi Sumber Belajar</b>	Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian bantuan teknis sumber-sumber belajar bagi kepentingan belajar peserta didik dan pengajaran guru
<b>Pelatih</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kegiatan latihan seperti olahraga, kesenian, keterampilan yang diselenggarakan
<b>Petugas Tata Usaha</b>	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah

#### d. Fungsi dan peranan tenaga kependidikan

Keberadaan tenaga kependidikan (personalia) di tengah-tengah lembaga pendidikan tidak dapat kita kesampingkan akan peran dan fungsinya yang sangat membantu kegiatan dan program-program

sekolah. Karena hampir 50% peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan berada ditangan dan pundak mereka. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin utama di organisasi kependidikan harus mampu mengatur dan mengelolah keberadaan mereka dengan sebaik mungkin agar berjalan efektif dan efesien.

Apabila ingin dijabarkan fungsi para tenaga kependidikan secara umum adalah sebagai berikut:

1. Menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan.
2. Memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan.
3. Memfasilitasi para tenaga pendidik, peserta didik dan atau tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya dalam menjalani suatu aktifitas pendidikan.
4. Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
5. Melayani kebutuhan peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

Adapun peranan tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah sebagai berikut:

1. Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan ditiap-tiap satuan pendidikan.
2. Membantu merencanakan sistem, tujuan dan desain pendidikan yang akan dijalankan.

3. Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman, dan kondusif.
4. Membantu kepala sekolah, guru dan peserta didik mencapai tujuannya masing-masing.
5. Membantu terciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat atau sekolah dengan pemerintah (dinas terkait)

**e. Standar pendidik dan tenaga kependidikan**

Mendidik sebagai pemikiran ilmiah menurut Driyarkara ada tiga syarat, yaitu kritis, metodis dan sistematis. Berpikir Kritis berarti orang tidak menerima apa saja yang ditangkap dari kenyataan yang muncul dalam benaknya. Metode, berarti bahwa dalam proses berpikir dan menyelidiki itu orang menggunakan cara tertentu. Sistematis berarti bahwa dalam proses berfikirnya dijiwai oleh suatu cita (ideal) yang menyeluruh dan menyatukan sehingga saling bersangkutan paut, serasi dan merupakan suatu kesatuan.

Tugas Guru menurut Thomas Lickona (dalam konteks pendidikan budi pekerti) adalah sebagai berikut :

- a. Pendidik haruslah menjadi seorang model dan sekaligus menjadi mentor dari peserta didik didalam mewujudkan nilai-nilai moral dalam kehidupan disekolah.
- b. Masyarakat sekolah haruslah merupakan masyarakat bermoral, praktikkan disiplin moral.
- c. Menciptakan situasi demokratis diruang kelas.

- d. Mewujudkan nilai melalui kurikulum (terintegrasi untuk setiap mata pelajaran)
- e. Budaya bekerjasama.
- f. Tugas pendidik adalah menumbuhkan kesadaran karya.
- g. Mengembangkan refleksi moral.
- h. Mengajarkan resolusi konflik.

Telah disyaratkan dalam Undang-undang no.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa untuk dapat memangku jabatan Guru, minimal memiliki kulaifikasi pendidikan D4/S1. Namun dalam kenyataannya, saat ini kulaifikasi pendidikan Guru di Indonesia masih beragam. Dalam hal ini, Conny Semiawan (Sudarwan Danim, 2002) membedakan keberadaan tenaga guru di Indonesia dalam tiga jenis secara hierarkis, yaitu sebagai berikut :

- 1) Guru sebagai tenaga professional, yang berkualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya S1 (atau yang setara), memiliki wewenang penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan pengendalian pendidikan/pembelajaran.
- 2) Guru sebagai tenaga semi professional, yang berkualifikasi pendidikan D3 (atau yang setara) yang telah berwenang mengajar secara mandiri, tetapi masih harus melakukan konsultasi dengan teaga kependidikan yang lebih tinggi jenjang profesionalnya, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian pendidikan atau pembelajaran.

- 3) Guru sebagai tenaga paraprofessional, yang berkualifikasi pendidikan tenaga kependidikan D2 kebawah, yang memerlukan pembinaan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan pengendalian/pembelajaran.<sup>30</sup>

Berdasarkan permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar Pengelolaan dinyatakan bahwa sekolah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dan dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah termasuk pembagian tugas, mengatasi apabila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil dan terbuka.<sup>31</sup>

#### f. Urgensi manajemen pendidikan

Mengapa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan? Pertanyaan ini menarik untuk mengawali pembahasan kali ini. Sesungguhnya setiap manusia tidak akan pernah lepas dari sebuah organisasi, baik organisasi dalam skala besar atau dalam skala kecil. Manusia sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri tanpa kehadiran orang lain (*al-insan madaniyyun bitthob`i*). begitu juga kehidupan lembaga pendidikan yang tidak akan berjalan apabila hanya

<sup>30</sup> Deni Koswara dan Halimah. *Bagaimana Menjadi Guru Kreatif?*, ( Bandung : PT. Bumi Mekar), hlm. 27

<sup>31</sup> Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, *Materi Workshop Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan berbasis Sekolah Dasar*, 2018



dikelola oleh satu atau dua orang saja. Maka mustahil akan mampu meraih hasil maksimal dan mencapai tujuan. Berangkat dari hal di atas kita dapat simpulkan bahwa lembaga pendidikan merupakan sekumpulan orang yang memiliki kegiatannya masing-masing tapi mempunyai kesamaan dalam mencapai tujuan yang disepakati.<sup>32</sup>

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat di dalamnya, dibutuhkan pemimpin atau *manager* (kepsek) yang bertanggung jawab untuk membantu mewujudkan hasil dan ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu dari kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.

Selain faktor *human* sebagai penggerak yang dapat mengatur sumber daya manusia, ada faktor lain yang menjadi penentu yaitu, sistem dan manajemen. Tanpa ada manajemen, sebuah lembaga pendidikan hanyalah sebuah perkumpulan murid, guru, dan tenaga kependidikan yang tidak menghasilkan apa-apa, karena tidak melakukan apa-apa, mudah mati bahkan ditinggalkan. Dengan adanya manajemen semua kegiatan, aktifitas, dan program dapat dijalankan dengan mudah. Dari sini dapat disimpulkan inti dari lembaga pendidikan adalah manajemen, dan inti manajemen adalah kepala sekolah, dan inti dari kepala sekolah adalah pengambilan keputusan dan kebijakan.

---

<sup>32</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Management Pendidikan : Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan.*, hlm. 19-20.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian dan kajian tentang manajemen sumber daya manusia memang sudah banyak dilakukan dan ditemukan, akan tetapi penelitian-penelitian ini tentunya mempunyai perbedaan fokus kajian.

Pertama, *tesis* yang ditulis oleh Ika Nur Syafiana dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (STAIYO), (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan), (2013). Penelitian ini menekankan pada proses rekrutmen, pengembangan profesionalitas dosen dan tenaga kependidikan dan faktor pendukung dan penghambat. Dalam tesisnya, peneliti menyimpulkan bahwa sumber daya pendidik dan tenaga pendidikan di penelitiannya cukup berjalan dengan baik dan mampu menyebutkan berbagai proses perekrutan, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan serta mampu menjelaskan faktor penghambat dan pendukung.

Kedua, tesis yang ditulis oleh Siyami dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) sebagai Upaya Peningkatam Mutu Pendidikan di SD Negeri 4 Sragen, 2012*. Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen, termasuk jenis penelitian lapangan dan menggunakan analisis data metode *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, ditekankan dalam dua hal yaitu Kegiatan Belajar Mengajar ditekankan pada penanaman kompetensi Siswa bersumber dari kurikulum yang ditetapkan sekolah dan dikembangkan

oleh guru dengan diawasi oleh kepala sekolah. Tujuan : mengantisipasi berbagai kemungkinan yang terjadi serta selalu berupaya meningkatkan mutu pendidikan. Meningkatkan berbagai prestasi yang diraih dengan menerapkan manajemen, diantaranya Planning, Organizing, Leading, dan Controlling. Kemudian di analisis menggunakan analisis SWOT.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Mochammad Iskarim dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Limpung Batang), 2010*. Pola Rekrutmen di MANU bersifat sentralistik, berpusat pada kepala Sekolah. Hasilnya : hadirnya Guru baru yang kompeten di bidangnya (kualifikasi pendidikannya) dan loyalitas yang tinggi terhadap yayasan. Rekrutmen Guru baru memberi dampak hadirnya guru-guru baru yang lebih potensial dan pemberdayaan Guru di fokuskan pada kompetensi yang harus dimiliki guru.

Keempat, tesis yang ditulis oleh Agus Moriyadi dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MTA Al-Furqon Pampangan, Palembang, 2012*. Hasil penelitiannya adalah implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas Guru menggunakan: Perencanaan, Rekrutmen, Pengorganisasian sumber daya manusia sesuai dengan pendidikannya, Orientasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian sumber daya manusia guru dilakukan oleh kepala sekolah dan ketua yayasan melalui supervisi, kompensasi, kegiatan penunjang profesionalitas guru.

Catatan : pengimplementasian sumber daya Guru belum efektif dan masih perlu perbaikan.

Dari berbagai kajian pustaka yang telah diteliti sebelumnya seperti yang dijelaskan di atas, kesemuanya menggunakan manajemen sumber daya manusia sebagai acuan dalam mengukur keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Akan tetapi dalam tesis ini penulis akan lebih menspesifikasikan beberapa hal yang ingin ditela'ah seperti proses rekrutmen, pengembangan tenaga yang ada dan analisis faktor pendorong dan faktor penghambat proses dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Selain itu, objek yang akan dikaji dilakukan di MTs Matholibul Huda Mlonggo Jepara.

### **C. Kerangka Berpikir Penelitian**

Setelah dijelaskan beberapa teori yang berkaitan dengan penelitian manajemen pendidik dan kependidikan diatas, dalam pembahasan ini penulis akan menjabarkan kerangka berpikir penelitian.

Kerangka atau pola pikir merupakan kajian rasional tentang keterkaitan antar fokus atau variabel dalam menjawab atau memecahkan permasalahan penelitian. Kerangka berpikir dibuat berdasarkan teori dari kajian pustaka terkait.<sup>33</sup>

Dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang akan dibahas dalam bab selanjutnya, penulis mengacu pada teori tujuh kegiatan utama yang dilakukan dalam manajemen kependidikan, yaitu perencanaan

---

<sup>33</sup> Program Pasca Sarjana UNISNU Jepara, *Panduan Akademik PPS UNISNU Jepara tahun 2019/2020*, hlm.121

tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian tenaga kependidikan, kompensasi dan penilaian tenaga kependidikan.

Akan tetapi dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di sebuah sekolah. Setelah keduanya dijabarkan kemudian penulis menarik kesimpulan faktor penghambat dan pendukung proses keduanya.

Agar pembahasan sistematis, berikut gambaran pembahasan penelitian :

1. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, mencakup :

Merupakan proses rekrutmen Madrasah Tsanawiyah Matholibul Huda dalam menjaring pendidik dan tenaga kependidikan. Berisi langkah-langkah sekolah merekrut pendidik dan tenaga kependidikan dikaitkan dengan standar rekrutmen manajemen kependidikan. Bagaimana sekolah merencanakan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan, metode rekrutmen, seleksi pemberkasan, wawancara, dsb.

2. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan

Berisi usaha-usaha sekolah dalam mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan, jenis-jenis pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan baik yang diselenggarakan dari Diknas atau yang diselenggarakan secara mandiri oleh sekolah.

3. Faktor pendukung dan penghambat

Dalam sebuah proses pastilah ditemui kemungkinan hambatan dan pendukung proses tersebut. Setelah proses rekrutmen dan pengembangan

dilakukan, penulis akan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam perjalanannya.

