

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan berbagai aktivitas dan sistem, yang salah satunya adalah manajemen. Ditinjau dari segi Bahasa, manajemen berasal dari kata, *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Sedangkan dari segi terminologisnya, manajemen sulit didefinisikan secara tepat. Sebab, terdapat banyak ahli yang memberikan pengertian manajemen, dan definisi mereka sering kali berbeda-beda.

Pengertian manajemen sangat luas, sehingga tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten digunakan semua orang. Sebagai bahan komparasi, ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen dan batasan-batasannya.

- a. Menurut John D. Miller sebagaimana dikutip Shoimatul Ula menyatakan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang

telah di organisasi dalam kelompok-kelompok formal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.¹

- b. Menurut Marry Parker Follet menyatakan bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²
- c. Menurut Stooner sebagaimana dikutip Prim Masrokan menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³
- d. Menurut Liang Gie sebagaimana dikutip Masrokan menyatakan bahwa manajemen adalah segenap perbuatan untuk menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu kerja usaha kerja sama untuk mencapai tujuan.⁴

Berdasarkan beberapa pengertian dan batasan manajemen menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebagai seni, ilmu, proses dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, sekaligus sebagai pengendalian terhadap orang-orang yang mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹ S. Shoimatul Ula, 2013, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Jogjakarta : Diva Press, hlm 9

² . Shoimatul Ula, 2013, hlm 9

³ Prim Masrokan Muthohar, 2014, *Manajemen Mutu Sekolah*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, hlm. 33

⁴ Prim Masrokan Muthohar, 2014, hlm 34

Pengertian mengenai mutu pendidik dan tenaga kependidikan mengandung makna yang tersendiri. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).⁵ Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.⁶

Pengertian mutu dapat dilihat juga dari konsep secara *absolut* dan *relative*. Dalam konsep *absolut* sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang memebihinya. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward

⁵ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1999, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. 10 (Jakarta : Balai Pustaka), hlm 677.

⁶ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, Cet. 1 (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm 33.

& Sallis dalam Nurkholis⁷, mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.⁸ Pendidikan berkualitas apabila :

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan eksternal :
 - 1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggung jawab. Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.
 - 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua,

⁷ Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia,), hlm. 68

⁸ Nurkholis, 2003, hlm. 70-71

pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

- 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.⁹

Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 tahun 2010 pasal 171 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Menurut Sholeh Hidayat, Pendidik adalah merupakan salah satu komponen manusiawi dalam proses pembelajaran yang ikut berperan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia yang potensial sebagai investasi dalam bidang pembangunan melalui olah pikir, olah hati, olah rasa, dan olahraga.¹⁰

Tenaga Kependidikan menurut Undang-undang RI nomor 20 Tahun 2003 adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan

⁹ Kartini Kartono, 1997, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Pradnya Paramita), hlm. 11

¹⁰ Sholeh Hidayat, 2017, *Pengembangan Guru Profesional*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm 1

pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.

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 khusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu metode peningkatan mutu dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan dengan cara mengaplikasikan sekumpulan teknik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif secara berkesinambungan guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

2. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Upaya peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pada organisasi sekolah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak, sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan melalui manajemen sumber daya manusia.

Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan terdapat program dan aktifitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama harus dilakukan dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil manajemen bahwa dalam organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki pekerjaan atau jabatan.¹¹

Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan

¹¹ Prim Masrokan Muthohar, 2014, *Manajemen Mutu Sekolah*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, hlm. 86

sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis.¹² Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil.

Perencanaan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan sekolah. Hal ini dapat dipahami secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang akan diambil. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah.

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi sekolah untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti berikut:

¹² H. Malayu S. P. Hasibuan, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 91

- 1) Menganalisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi organisasi sekolah, yang dapat berubah pada masa yang akan datang yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- 2) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan. Kebutuhan sumber daya manusia dapat diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan untuk disimpulkan dan direvisi.
- 3) Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa datang. Setelah menganalisa berbagai faktor yang memengaruhi perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi sekolah harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 4) Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia. Langkah selanjutnya adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja yang

dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, atau ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan sekolah, sedangkan sumber eksternal adalah *supply* dari luar yang direkrut.¹³ Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

- 5) Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) tersebut, beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti: tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai, terjadi kelebihan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih besar dari pada *demand*), atau terjadi kekurangan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih kecil dari pada *demand*).¹⁴

¹³ Soebagyo Atmodiwirjo, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, hlm. 59-60.

¹⁴ Marihot Tua Efendi H, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. III, Jakarta: Grasindo, hlm. 92

Selanjutnya, bila terjadi situasi seperti di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penerimaan pegawai baru bila terdapat kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada. Bila terjadi kelebihan pegawai, perekrutan tidak dilakukan, mungkin akan dilakukan pengurangan jam kerja, dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, sekolah mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun ini jarang terjadi.

b. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Rekrutmen adalah salah satu fungsi dasar dalam manajemen sumber daya manusia, hanya orang yang sesuai bidang keahliannya yang pantas dan dapat mengisi lowongan pekerjaan tersebut. Menurut T. Hani Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.¹⁵ Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai.

Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas-aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang

¹⁵ T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta :BPPE, hlm. 239

diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹⁶

Dale Yoder menjelaskan bahwa Penarikan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan untuk organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar, seleksi, penempatan dan orientasi.¹⁷

Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia, dan juga merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyelesaian yang dilakukan.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

- 1) Penentuan jabatan yang kosong. Rekrutmen dilakukan ketika ada jabatan yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan

¹⁶ Henry Simamora, 2006, *Sumber Daya Manusia*, Ed.III, Jakarta: Bumi aksara, hlm. 45.

¹⁷ Dale Yoder, 2004, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gava Media, hlm. 261

yang yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.¹⁸

- 2) Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- 3) Menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.¹⁹

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk

¹⁸ T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hlm.239.

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hlm. 59

menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

c. Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar.²⁰ Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.

d. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-

²⁰ Mangkuprawira, S, 2003, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 106

keyakinan, dan lain-lain.²¹ Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan madrasah, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktifitas mereka.²²

Selanjutnya, isi program orientasi di sekolah umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengenalan, tugas-tugas, hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, dan hal-hal khusus bagi pegawai baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) atau penurunan jabatan (demosi) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi pegawai yang telah bekerja.

²¹ Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hlm 56

²² Hadari Nawawi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University, hlm.40

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan juga karena pegawai tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level sekolah yang sama. Sedangkan demosi adalah pemindahan pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, dan gaji rendah.²³ Hal ini dilakukan karena seorang pegawai memiliki kinerja yang buruk atau melakukan pelanggaran kode etik pegawai yang menyebabkan ia didemosi.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Organisasi/lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi tersebut adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam sekolah melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

²³ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 156

Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.²⁴ Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih professional.

Nawawi menjelaskan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terletak pada fokus kegiatannya, yaitu fokus kegiatan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan sebagai usaha mengantisipasi tuntutan bisnis di masa mendatang.²⁵ Jadi, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai untuk menghadapi tantangan dan mengantisipasinya di masa akan datang.

Ada beberapa hal yang menyangkut tujuan pengembangan menurut Hasibuan di antaranya :

²⁴ Komaruddin Sastradipoera, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, Bandung: Kappa-Sigma, hlm. 51

²⁵ Hadari Nawawi, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bsnis yang Kompetif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hlm. 216

- 1) Produktifitas Kerja; melalui pengembangan dan pelatihan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat.
- 2) Pelayanan; peningkatan pelayanan yang lebih baik pegawai kepada peserta didik dan masyarakat.
- 3) Moral; dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 4) Karier; keterampilan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
- 5) Balas jasa; balas jasa (gaji, upah, insentif, benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.²⁶

Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka seorang kepala sekolah harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Proses yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan program pelatihan dan pengembangan diantaranya: analisis kebutuhan, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan, penentuan tujuan dan materi pelatihan, penentuan metode pelatihan, serta evaluasi pelatihan. Pelatihan dan pengembangan juga dapat digunakan untuk perencanaan karier.

²⁶ Malayu S. P Hasibuan, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalahnya*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm.105.

f. Penilaian Kinerja

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.²⁷ Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.²⁸

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu organisasi dan dapat diketahui kemajuan organisasi tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi. Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau

²⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, hlm. 395.

²⁸ Imam Wahyudi, 2012, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, Cet.I, Prestasi Pustaka, hlm. 96.

program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi sekolah untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Penentuan sasaran kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu, perlu diperhatikan proses penentuan sasaran kinerja, yaitu diharapkan sasaran tugas individu di rumuskan bersama-sama antar bawahan dan atasan.
- 2) Penentuan standar kinerja harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja guru yang sesungguhnya. Penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Olehnya itu, sistem penilaian kinerja harus mengikuti standar penilaian, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan mudah digunakan serta dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Khusus untuk kegiatan pembelajaran atau pembimbingan, kompetensi yang dijadikan standar penilaian kinerja guru adalah; kompetensi pedagogik, professional, sosial, dan kepribadian. Standar penilaian ini ditetapkan dalam Peraturan Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksudkan adalah pendekatan atau cara dan perlengkapan yang digunakan dalam penilaian kinerja serta pelaksanaannya. Beberapa metode tersebut dapat diterapkan pada bidang pendidikan seperti:

a) *Rating scale*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standarstandar kinerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya pimpinan langsung.

b) *Checklist*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kinerja pegawai misalnya guru hadir dan pulang tepat waktu, guru patuh pada atasan dan lain-lain. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberi bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan oleh pimpinan /kepala sekolah langsung secara subyektif.

c) *Critical incident technique*, yaitu penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik

perilaku baik maupun perilaku yang tidak baik, yang dilakukan dengan cara observasi langsung di tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang baik dan yang tidak baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.²⁹

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk melihat seberapa baik mereka melakukan tugas-tugasnya, membantu pegawai sadar akan kelebihan dan dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang terdeteksi sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

g. Kompensasi

Menurut Thomas H. Stone yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa mengemukakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran

²⁹ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 205-208.

pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.³⁰ Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.³¹

Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain.

3. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah

a. Tugas Pokok dan Fungsi Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 171 Pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Dalam sistem praktik keguruan, ada tiga jenis tugas guru, yaitu tugas profesi yang meliputi mendidik, mengajar dan melatih.

³⁰ Suwatno dan Priansa, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, hlm.220

³¹ Suwatno dan Priansa, 2011, *ibid*, hlm 220

Mendidik dalam arti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar dalam arti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi sedangkan melatih adalah mengembangkan keterampilan pada peserta didik.³²

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 173 Tenaga kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Pengelola satuan pendidikan mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau nonformal;
- 2) Penilik melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal;
- 3) Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan formal anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah;
- 4) Tenaga perpustakaan melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan;
- 5) Tenaga laboratorium membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan;
- 6) Tenaga administrasi menyelenggarakan pelayanan administratif pada satuan pendidikan;

³² Sholeh Hidayat, 2017, *ibid*, hlm 7

7) Tenaga kebersihan dan keamanan memberikan pelayanan kebersihan lingkungan dan keamanan satuan pendidikan.

a. Peningkatan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

- 1) Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
- 2) Kompetensi Pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 3) Kompetensi Profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum pada pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

- 4) Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.³³

Di dalam Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah dan Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah dijelaskan 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pustakawan dan laboran, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial dan kompetensi professional.

Peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting. Hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yaitu 1) inisiatif dari pendidik dan tenaga kependidikan, 2) kepala sekolah, 3) komite sekolah, 4) MGMP/KKG, 5) Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat serta lembaga swasta.

Pertama, upaya oleh pendidik dan tenaga kependidikan berupaya melanjutkan tingkat pendidikan, mengikuti berbagai kegiatan MGMP, pelatihan, penataran, workshop, seminar dan meningkatkan kinerja.

Kedua, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru, antara lain berupa:

³³ Sholeh Hidayat, 2017, *ibid*, hlm 13-14

- 1) Mengirim pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, workshop dan seminar;
- 2) Mengadakan sosialisasi hasil pelatihan dan berbagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber;
- 3) Mengadakan studi banding pada sekolah yang lebih maju;
- 4) Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi;
- 5) Meningkatkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan;
- 6) Memberikan keteladanan, dorongan, dan menggugah hati nurani pendidik dan tenaga kependidikan agar menyadari tugas dan tanggungjawabnya.

Ketiga, peran masyarakat terwadahi dalam komite sekolah untuk membantu proses pembelajaran; seperti pengadaan gedung, peralatan sekolah, dan dana untuk kegiatan sekolah.

Keempat, peran MGMP merupakan wadah bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja sama mengatasi berbagai kesulitan dan meningkatkan kompetensi.

Kelima, upaya peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dari pemerintah daerah dan pusat. Antara lain berupa bantuan dana, beasiswa studi lanjut bagi guru, peralatan dan media pembelajaran serta berbagai kegiatan pembinaan, pelatihan, penataran, dan workshop.

b. Sertifikasi Guru

Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen atau bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Sertifikasi guru merupakan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas. Pasal 61 menyatakan bahwa sertifikat dapat berbentuk ijazah dan sertifikat kompetensi, tetapi bukan sertifikat yang diperoleh melalui pertemuan ilmiah seperti seminar, diskusi panel, lokakarya, dan symposium. Namun sertifikat kompetensi diperoleh dari penyelenggara pendidikan dan lembaga pelatihan setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi atau lembaga sertifikasi.³⁴

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan dosen Bab I pada Ketentuan Umum Pasal 1 diterangkan bahwa “Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen.

Manfaat dari diadakan program sertifikasi guru dalam jabatan adalah sebagai berikut: ³⁵

1) Pengawasan Mutu

- a) Lembaga sertifikasi yang telah mengidentifikasi dan menentukan seperangkat kompetensi yang bersifat unik.

³⁴ E. Mulyasa, 2009, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm 39

³⁵ E. Mulyasa, 2009, *ibid*, hlm 35

- b) Untuk setiap jenis profesi dapat mengarahkan para profesi untuk mengembangkan tingkat kompetensinya secara berkelanjutan.
- c) Peningkatan profesionalisme melalui mekanisme seleksi, baik pada waktu awal masuk organisasi profesi maupun pengembangan karir selanjutnya.
- d) Proses yang lebih baik, program pelatihan yang lebih bermutu maupun usaha belajar secara mandiri untuk mencapai profesionalisme.

2) Penjaminan Mutu

- a) Adanya pengembangan profesionalisme dan evaluasi terhadap kinerja praktisi akan menimbulkan persepsi masyarakat dan pemerintah menjadi lebih baik terhadap organisasi profesi beserta anggotanya.
- b) Sertifikasi menyediakan informasi yang berharga bagi para pelanggan atau pengguna yang ingin memperkerjakan orang dalam bidang keahlian dan keterampilan tertentu.

Undang-Undang Guru dan Dosen menyatakan bahwa sertifikasi sebagai bagian dari peningkatan mutu guru dan peningkatan kesejahteraannya. Oleh karena itu, lewat sertifikasi diharapkan guru menjadi pendidik yang profesional, yaitu yang berpendidikan minimal S-I/D-4 dan berkompetensi sebagai agen pembelajaran yang dibuktikan dengan memiliki sertifikat pendidik yang nantinya akan

mendapatkan imbalan (reward) berupa tunjangan profesi dari pemerintah sebesar satu kali gaji pokok.³⁶

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan mutu guru lewat program sertifikasi merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan. Rasionalnya adalah apabila kompetensi guru bagus yang diikuti dengan penghasilan bagus, diharapkan kinerjanya juga bagus. Apabila kinerjanya bagus maka KBM-nya juga bagus. KBM yang bagus diharapkan dapat membuahkan pendidikan yang bermutu. Pemikiran itulah yang mendasari bahwa guru perlu untuk disertifikasi.

3. Efektivitas Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Manajemen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan terbukti efektif ketika telah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang telah ditetapkan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Indikator mutu pendidik yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu:

- a) Guru memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diplomas (D4) dari program studi terakreditasi.
- b) Guru memiliki sertifikat pendidik.

³⁶ Mansur Muslich, 2007, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik*, Jakarta: Bumi Akasara, hlm 7

- c) Guru memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.
- d) Hasil supervisi kepala sekolah meliputi dokumen perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil supervisi.

Indikator mutu tenaga kependidikan yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu:

- a) Kepala Perpustakaan dari jalur berpendidikan S1/D4 dengan pengalaman minimal 3 tahun atau jalur tenaga kependidikan minimal D2 dengan pengalaman minimal 4 tahun, dan memiliki sertifikat.
- b) Tenaga perpustakaan memiliki kualifikasi minimal SMA atau yang sederajat dan memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah.
- c) Kepala Laboratorium/Bengkel program keahlian dengan kualifikasi minimal D3 dan memiliki sertifikat kepala laboratorium/bengkel.
- d) Program keahlian memiliki Teknisi Laboratorium/Bengkel dengan kualifikasi minimal D2 dan memiliki sertifikat teknis.
- e) Program keahlian memiliki laboran dengan kualifikasi akademik minimum sesuai standar tenaga laboratorium sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

B. Kerangka Berpikir

Upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan sekolah secara berkesinambungan merupakan hal yang penting untuk memenuhi perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Salah satu faktor utama

dalam peningkatan mutu sekolah yaitu meningkatkan kualitas dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.

Beberapa temuan awal yang ditemukan peneliti yaitu a) sekolah bersertifikat ISO, b) terakreditasi A oleh BAN SM, c) Guru memenuhi kualifikasi pendidikan sesuai Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru, d) Tenaga memenuhi kualifikasi sesuai pendidikan Permendiknas No 25 Tahun 2008 tentang Tenaga Perpustakaan Sekolah dan Permendiknas No 26 Tahun 2008 tentang Tenaga Laborat Sekolah, e) sarana dan prasarana yang memadai, f) peserta didik berprestasi tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.

Dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan diperlukan sebuah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Hal ini diperlukan sinergi semua komponen yang ada pada sekolah. Pendidik dan tenaga kependidikan harus satu misi dan visi guna tercapainya tujuan sekolah.

Dari uraian tersebut, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

