

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL

Oleh: Samsuardi<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Tulisan ini berusaha merumuskan konsep manajemen sumber daya tenaga pendidik pada lembaga pendidikan formal, baik sekolah umum maupun madrasah. Kajian ini membahas secara konseptual teoritik mengenai aktivitas manajemen yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan, mulai pada tahapan perencanaan, pembinaan maupun tingkat manajemen evaluasi terhadap sumber daya tenaga pendidik. Tujuan dari penulisan jurnal ini yaitu diharapkan juga dapat memberikan sumbangsiah ide dan gagasan untuk meningkatkan kualitas manajemen sekolah yang lebih baik melalui proses pelaksanaan manajemen tenaga di lembaga pendidikan. Dari uraian penjelasan, menunjukkan bahwa kegiatan manajemen tenaga pendidik dapat dilaksanakan oleh lembaga pendidikan sekolah maupun pihak madrasah dengan menerapkan hal sebagai berikut: (1) Kegiatan manajemen perencanaan dan rekrutmen dilakukan setelah terlebih dahulu membuat perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, menentukan kriteria calon yang dibutuhkan serta membuat mekanisme rekrutmen yang meliputi seleksi berkas dan seleksi kemampuan calon melalui tes lisan dan tulisan. (2) Kegiatan manajemen pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik walaupun belum terencanakan dalam bentuk Rencana Strategis (Rensta), namun pembinaannya telah dilakukan melalui berbagai pelatihan, pemberdayaan MGMP, supervisi, serta memberikan rekomendasi bagi tenaga pendidik untuk melanjutkan studinya ke jenjang perguruan yang lebih tinggi.*

*Kata Kunci: Manajemen, Sumber Daya, dan Tenaga Pendidik*

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia pendidikan saat ini, khususnya pendidikan madrasah di Indonesia seringkali dihadapkan dengan berbagai problematika yang cukup kompleks, misalnya terkait dengan akses pemerataan pendidikan yang belum merata, terjadi disparitas antara mutu pendidikan di perkotaan dengan pendesaan, mahalanya biaya pendidikan, serta rendahnya relevansi pendidikan dengan tuntutan pasar yang menyebabkan pendidikan Indonesia belum mampu berkompetitif di kancah global. Rentetan-rentetan permasalahan yang terjadi ini telah menyebabkan mutu pendidikan Indonesia semakin merosot sehingga ikut berdampak pada ketertinggalan pendidikan Indonesia dengan negara-negara luar.

Realitas kondisi yang terjadi, sebagaimana digambarkan United Nation Development Program (UNDP) pada tahun 2007 yang menyatakan bahwan tentang Indeks Pengembangan Manusia (IPM) yang salah satu unsur dilihat

---

<sup>1</sup> Penulis Adalah Dosen Tetap STAI Tgk Chik Pante Kulu Darussalam Banda Aceh

adalah tingkat pengetahuan atau pendidikan bangsa, menunjukkan Indonesia berada pada ranking ke 7 dari sembilan negara ASEAN. Hal inilah yang mencerminkan kemerosotan kualitas pendidikan Indonesia.<sup>2</sup>

Menanggapi problematika yang terjadi, berbagai program pemerintah untuk pemecahan masalah pendidikan yang dihadapi, mulai dari peningkatan kualitas pendidikan formal melalui perbaikan sarana prasarana madrasah, pemberian Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bagi madrasah, perbaikan kurikulum, serta penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun demikian, berbagai indikator rendahnya daya saing pendidikan nasional masih terlihat belum menunjukkan peningkatan yang berarti, dikarenakan sebagian sekolah di perkotaan menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang menggembirakan, namun sebaliknya untuk daerah pedalaman masih cukup memprihatinkan.<sup>3</sup> Problema inilah yang terkadang menuntut perlunya merekonstruksi ulang gagasan ataupun ide yang lebih solutif dari para *stakeholder* pendidikan untuk memberikan masukan dalam pemecahan masalah pendidikan secara lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan upaya mengatasi berbagai permasalahan dan tantangan kualitas pendidikan madrasah, langkah strategis yang peneliti nilai cukup penting adalah dengan memperbaiki kualitas sumber daya guru madrasah melalui penerapan manajemen sumber daya tenaga pendidik secara profesional. Pertimbangan ini mengingat posisi tenaga pendidik merupakan komponen paling menentukan dalam system pendidikan formal secara keseluruhan yang mesti mendapat perhatian khusus dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan.<sup>4</sup>

Sebagai tenaga pendidik, guru merupakan komponen yang paling menentukan terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas bagi pencapaian tujuan institusional sekolah yang sangat dekat hubungannya dengan siswa. Jadi keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan erat kaitannya dengan profesionalisme guru.<sup>5</sup> Posisi strategis ini tidak bisa digantikan oleh teknologi secanggih apapun, karena keberadaan teknologi canggih tetap membutuhkan tenaga pendidik dalam mengoperasionalkannya. Di tangan pendidik yang professional, fasilitas dan sarana yang kurang memadai bisa di atasi dan

---

<sup>2</sup> [http://mediaindonesia.com/index.php?ar\\_id=](http://mediaindonesia.com/index.php?ar_id=), di akses 8 febuari 2010.

<sup>3</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: t.p, 2001), Hlm.1.

<sup>4</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Hlm.5.

<sup>5</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 13.

ditutupi, tetapi sebaliknya di tangan pendidik yang kurang profesional, maka sarana dan fasilitas yang mencukupi tidak mampu dimanfaatkan dengan baik sehingga berdampak pada prestasi belajar siswa yang tidak meningkat.<sup>6</sup>Jadi singkatnya bertapa baiknya teknologi dan kurikulum yang di susun, namun pada akhirnya keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh tenaga pendidik yang profesional.<sup>7</sup> Oleh dasar pertimbangan di atas, maka upaya perbaikan apapun yang dilakukan, tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa menyentuh tenaga pendidik pada lembaga pendidikan formal.

Mencermati pentingnya kedudukan guru, Abuddin Nata ikut menyarankan bahwa seorang guru harus menguasai suatu bidang disiplin ilmu yang diajarkan dan memiliki kemampuan mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) secara efektif dan efisien, serta harus berpegang teguh kepada kode etik profesional, yaitu memiliki akhlaq yang mulia.<sup>8</sup> Hal yang sama juga disampaikan Roestiyah bahwa guru yang baik juga dituntut mampu memberikan pemahaman terhadap mata pelajaran yang diasuh, sehingga siswa dapat memahaminya dengan baik.<sup>9</sup> Tenaga pendidik diperlukan sejumlah kemampuan dan kompetensi keguruan di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dalam era globalisasi ini.<sup>10</sup> Melalui sejumlah kemampuan yang disarankan, maka seorang tenaga pendidik dipastikan akan sukses menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai berikut:

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>11</sup>

Berbicara seputar tenaga pendidik yang ada di Indonesia, secara umum kualitas tenaga pendidik masih banyak yang tidak sesuai harapan. Dikatakan tidak sesuai harapan dikarenakan masih terdapat tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai spesialisasi keahlian yang dimiliki sehingga menyebabkan

---

<sup>6</sup> Haidir Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta, Prenada Media, 2004), Hlm. 75.

<sup>7</sup> Omar Hamalik, *Pendidikan Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991), Hlm. 1.

<sup>8</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), Hlm. 141-142.

<sup>9</sup> Roetiyah NK, *Kompetensi Mengajar Guru*, (Jakarta: Gramedia, 1979), Hlm. 7.

<sup>10</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), Hlm. 13

<sup>11</sup> UU RI No. 20 Tentang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), Hlm. 3.

guru tidak kreatif dalam mengajar dan mengembangkan bahan ajar.<sup>12</sup> Di samping itu, masalah yang cukup fundamental lainnya adalah banyaknya tenaga pendidik yang di rekrut pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang belum memenuhi kualifikasi ijazah Strata Satu (S1) serta belum lulus sertifikasi. Kondisi rekrutmen ini akan berdampak pada rendahnya tingkat kompetensi profesional guru dalam menguasai materi dan metode pembelajaran saat mengelola pembelajaran di kelas<sup>13</sup> sehingga berakibat pula pada hasil belajar siswa yang kurang kreatif, kaku dan tidak mampu berkembang dengan baik.

Dari sisi manajemen sumber daya guru di madrasah, salah satu penyebab rendahnya kualitas tenaga pendidik juga dikarenakan adanya kesalahan manajemen atau *mismanagement*, misalnya saat melakukan proses rekrutmen yang cenderung tertutup dan tidak transparan sehingga sarat terjadi kolusi dan nepotisme. Praktek kolusi dan nepotisme inilah yang membuat seorang guru tidak memiliki keahlian yang mumpuni, mengingat dirinya direkrut bukan didasarkan keahlian yang dimiliki melainkan lebih dilatarbelakangi faktor hubungan kekerabatan dan persaudaraan. Kondisi-kondisi semacam inilah, akhirnya memperburuk citra guru karena nantinya akan berdampak pada rendahnya kemampuan mengajar di kelas dan menjadi penentu rendahnya mutu pendidikan di madrasah. Persoalan lain juga dikarenakan ketidak jelasan manajemen pembinaan serta pengawasan yang diberikan madrasah setelah dilakukan rekrutmen sumber daya guru di madrasah. Berbagai persoalan akhirnya menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia kalah bersaing dengan negara luar, termasuk untuk negara-negara di kawasan Asean.<sup>14</sup>

Mencermati pemaparan permasalahan di atas, maka peneliti meyakini bahwa proses penerapan prinsip-prinsip manajemen sumber daya pendidik menjadi penentu utama bagi pemecahan masalah guru di madrasah serta menjadi suatu keharusan untuk dipraktikkan secara baik sehingga mutu pendidikan Indonesia mampu bersaing dengan negara luar melalui upaya meningkatkan prestasi belajar siswa.<sup>15</sup> Aktivitas manajemen tenaga pendidik menjadi penting

---

<sup>12</sup> Bustami, *Pengaruh Pengembangan Professionalisme Guru SMP Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Kabupaten Aceh Timur*, (Medan: Program Pascasarjana USU Medan, 2009), Hlm. 5.

<sup>13</sup> Uzer Usman, 2002, *Menjadi Guru Profesional*, Edisi II cet Ke-4, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), Hlm. 2

<sup>14</sup> Sulistiyono, *Seminar Sertifikasi Guru Antara Profesionalisme dan Komersialisme*, (Semarang: Seminar Regional Fakultas tarbiyah IAIN Walisongo, 2007), Hlm. 7.

<sup>15</sup> Him Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 17.

untuk dilakukan bagi pengelolaan profesionalisme guru, khususnya dalam mengelola pembelajaran secara lebih efektif dan efisien.<sup>16</sup>

Manajemen sumber daya tenaga pendidik merupakan suatu aktivitas manajemen yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pencapaian tujuan institusional sekolah.<sup>17</sup> Hal itu sebagaimana juga yang dikemukakan Lunenburg dan Ornstein, bahwa suatu proses manajemen terjadi melalui enam tahapan yaitu : Perencanaan SDM (*human resource planning*), Rekrutmen (*recruitment*), Seleksi (*Selection*), Pembinaan dan pengembangan (*Professional development*), Penilaian (*performance appraisal*), dan kompensasi (*compensation*).<sup>18</sup> Tahapan-tahapan ini merupakan suatu tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari kegiatan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan serta penilaian tenaga pendidik di sekolah secara profesional.

Dalam aspek manajemen sumber daya manusia, kegiatan manajemen tenaga pendidik perlu diupayakan agar setiap organisasi tersebut dapat digunakan jasa mereka bagi mengembangkan keterampilan, mendorong berkinerja tinggi, serta menjamin untuk terus memelihara komitmen pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>19</sup> Dengan demikian nampak jelas bahwa praktek manajemen sumber daya tenaga pendidik yang baik sangat diperlukan dalam pengelolaan sumber daya guru agar lebih efektif dan dapat memberikan manfaat bagi memberdayakan kemampuannya dalam mencapai keberhasilan lembaga pendidikan.

## **B. Problem dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Tenaga Pendidik**

Pembangunan pendidikan dalam berbagai tingkat dan jenis di Indonesia, termasuk sekolah sebagai sub sistem pendidikan nasional masih di hadapkan kepada berbagai masalah. Salah satu permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan kualitas sumber daya tenaga pendidik di sekolah yang sangat berpengaruh terhadap tujuan pendidikan. Tenaga pendidik dengan berbagai karakteristiknya merupakan instrumen input untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan formal dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga pendidik dengan cara mengembangkan pola-pola

---

<sup>16</sup> Him Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 17.

<sup>17</sup><http://makalahpersonilsekolahantoni.blogspot.com>, diakses tgl 28-09-2012

<sup>18</sup> Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein, *Education Administration: Concepts and Practices*, (California: Wadsworth, Inc, 2004), Hlm.53.

<sup>19</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Hlm. 10.

manajemen sumber daya secara integral mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pembinaan, penilaian kinerja dan kompensasi.

Seiring dengan optimalnya kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidikan di lembaga pendidikan formal, namun usaha ini masih terkesan kurang efektif dan efisien. Bahkan ada kesan kegiatan manajemen tenaga guru khususnya di sekolah swasta hanyalah merupakan salah satu syarat minimal untuk menunjang keberhasilan kelangsungan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Dengan kata lain, belum nampak adanya upaya yang sistematis dan intergaral dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik/guru.

Manajemen tenaga pendidik dalam suatu sekolah tidak hanya di pengaruhi oleh strategi yang diterapkan sesuai dengan organisasi. Strategi manajemen tenaga pendidik ditentukan pula oleh banyak faktor, yaitu visi, misi dan tujuan organisasi (dalam hal ini sekolah). Visi merupakan daya pandang suatu organisasi yang jauh ke depan, mendalam dan luas. Misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi mempunyai jati diri yang khas membedakannya dengan organisasi lain. Sedangkan tujuan merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Melihat begitu banyak variabel yang menentukan praktek manajemen, maka diperlukan upaya manajemen yang sistematis dan terpadu mulai dari perencanaan sumber daya manusia, baik manajemen perencanaan berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi, maupun pembinaan dan pembinaan serta kompensasi.

Lembaga pendidikan formal, baik sekolah negeri maupun sekolah swasta tentunya mempunyai visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan prinsip manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik) untuk menghasilkan kualitas tenaga pendidik yang berkualitas. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang berkualitas, maka diperlukan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik) secara sistematis dan terpadu mulai perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pembinaan, penilaian dan kompensasi.

Manajemen tenaga pendidik merupakan suatu aktivitas organisasi pendidikan dalam proses melakukan perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.<sup>20</sup> Sehubungan dengan kemajuan pendidikan dan kebutuhan kualitas guru yang semakin meningkat di era global, maka program manajemen tenaga pendidik menjadi prioritas utama dalam program pembangunan pendidikan di negara ini. Sehubungan dengan

---

<sup>20</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen...*, hal. 231.

manajemen tenaga pendidik, dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 telah ditekankan bahwa untuk dapat diangkat sebagai tenaga pendidik/pengajar, tenaga pendidik yang bersangkutan haruslah memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>21</sup> Upaya ini dilakukan demi melahirkan kualifikasi tenaga pendidik agar lebih profesional dan bermutu sehingga dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan ke arah yang lebih baik.

Dalam manajemen tenaga pendidik, guru dalam proses belajar mengajar masih tetap memegang peranan penting yang peranannya belum dapat digantikan oleh mesin, radio, *tape recorder*, ataupun oleh komputer yang paling modern sekalipun. Masih terlalu banyak unsur-unsur manusiawi seperti sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan, dan lain-lain yang diharapkan merupakan hasil dari proses pengajaran, tidak dapat dicapai melalui alat-alat tersebut. Di sinilah kelebihan guru dari alat-alat atau teknologi yang diciptakan manusia untuk membantu dan mempermudah kehidupannya.<sup>22</sup>

### C. Manajemen Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Dalam kegiatan manajemen tenaga pendidik, proses perencanaan tenaga pendidik menjadi sesuatu yang utama. Made Pidarta mengemukakan bahwa "perencanaan adalah proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan".<sup>23</sup> Hal ini menunjukkan bahwa di dalam perencanaan ditentukan apa yang akan dicapai dengan terlebih dahulu membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level kegiatan manajemen. Dengan demikian, maka perencanaan merupakan tindakan awal dalam suatu aktivitas manajerial pada setiap organisasi..

Sebelum kegiatan perencanaan, hal penting yang harus dilakukan yaitu melakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk mendapatkan gambaran (deskripsi) tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan. Informasi ini akan sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Adapun tujuan perencanaan SDM menurut Hasibuan adalah: (1)

---

<sup>21</sup> *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), hal. 29.

<sup>22</sup> Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2000), hal. 12.

<sup>23</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 12.

Menentukan kemampuan karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan. (2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya. (3) Menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. (4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS), sehingga produktivitas kerja meningkat. (5) Menghindari kelebihan dan atau kekuarangan karyawan. (6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. (7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan. (8) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.<sup>24</sup>

Dengan demikian fungsi manajemen tenaga kependidikan mutlak diperlukan dalam melakukan sebuah perencanaan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja personil sekolah. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*, yang meliputi aspek kemampuan dan karir personil.

Dalam kegiatan pendidikan unsur yang menentukan ketercapaian tujuan pendidikan adalah tenaga pendidik itu sendiri. Adapun keberhasilan siswa ditentukan oleh kualifikasi kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya sebagaimana yang diamanahkan oleh undang-undang. Dalam Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa "tenaga pendidik atau guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional".<sup>25</sup> Di samping itu, seorang tenaga pendidik dituntut memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, yang meliputi kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

Keterkaitan dengan manajemen tenaga pendidik, langkah pertama kegiatan manajerial tenaga pendidik adalah perencanaan. Perencanaan merupakan gambaran dari suatu kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu dan metode yang akan dipakai serta tindakan yang diambil dalam kegiatan perencanaan untuk mencapai tujuan sebagai suatu sikap mental yang diproses di dalam pikiran sebelum diperbuat. Perencanaan tersebut berisi imajinasi dan pandangan ke depan yang terarah berdasarkan penilaian yang benar.

Berbicara tentang perencanaan sumber daya tenaga pendidik yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen

---

<sup>24</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 250

<sup>25</sup> Anwar Arifin, *Profil Guru dan Dosen Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Indonesia, 2007), hal. 47.

guna lebih menjamin bagi organisasi tersedia tenaga pendidik yang lebih menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada posisinya. Kesemuanya tersebut sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran pendidikan yang telah dan akan ditetapkan. Hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti dikaitkan dalam tiga hal, yaitu;

1. Penunaaian kewajiban sosial lembaga;
2. Pencapaian tujuan lembaga;
3. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi pada pegawai lembaga yang bersangkutan.<sup>26</sup>

Perencanaan pendidik juga berperan penting sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai suatu alat ukur dalam membandingkan antara hasil yang dicapai dengan harapannya. Perencanaan tenaga pendidik suatu sistem pendidikan berfungsi menentukan tujuan-tujuan yang jauh dalam kelembagaan pendidikan untuk mencapainya. Begitu juga ia berusaha membatasi kebutuhan-kebutuhan dan menyusun prioritas berdasarkan pada potensi-potensi material dan manusia yang memungkinkan. Ia juga meletakkan rencana-rencana dan program-program manajemen tenaga pendidik yang dapat menolongnya mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam batas waktu tertentu.

Perencanaan tenaga pendidik merupakan suatu elemen penting sekaligus tahapan yang harus dilakukan dalam perencanaan sumber daya pendidikan yang strategis dalam menjalankan berbagai program rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik ke arah yang lebih baik dalam kelembagaan pendidikan.<sup>27</sup>

Dalam program perencanaan tenaga pendidik, perlu ditentukan langkah-langkah penentuan kebutuhan, serta pengembangan tenaga pendidik dalam sebuah kelembagaan pendidikan untuk mengefektifkan program peningkatan kualitas mutu pendidikan di sekolah. Untuk lebih jelasnya, di sini diuraikan tiga hal penting keterkaitan dengan perencanaan tenaga pendidik yang mencakup program rekrutmen, kriteria serta mekanisme rekrutmen tenaga pendidik itu sendiri.

#### **D. Manajemen Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik**

Dalam kegiatan manajemen sumber daya tenaga pendidik, pembinaan ataupun pengelolaan sumber daya tenaga pendidik merupakan sesuatu hal yang penting dilakukan untuk memberikan perhatian pada upaya peningkatan

---

<sup>26</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1998 ), hal. 105.

<sup>27</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen ...*, hal. 135.

kualitas tenaga pendidik. Upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik melalui pembinaan dan pengembangan pada prinsipnya merupakan suatu kegiatan pengembangan sumber daya manusia (personil) yang nantinya akan bertugas sebagai administrator pada suatu lembaga pendidikan secara professional.

Setiap lembaga pendidikan sebagai satuan dalam konteks sistem penyelenggaraan pendidikan harus mengarahkan manajemennya pada penciptaan kualitas tenaga pendidik yang memungkinkan meningkatkan sivitas akademika dapat mencapai kinerja yang selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan, karena pada tahap akhir kualitas kinerjanya ditentukan oleh kualitas kinerja kolektif masing-masing anggota sivitas Akademika.

Dalam kegiatan manajemen sumber daya tenaga pendidik, ada beberapa upaya pembinaan yang harus dilakukan, meliputi mengikut sertakan guru pada kegiatan organisasi keguruan misalnya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), memberikan Kursus Kependidikan, Mengadakan Lokakarya (*Workshop*), serta memberikan dorongan untuk mengikuti pelatihan Karya Tulis Ilmiah.

#### **E. Manajemen Evaluasi Sumber Daya Tenaga Pendidik**

Manajemen evaluasi bertujuan untuk memberikan penilaian untuk melihat kualitas kemampuan tenaga pendidik dalam menjalankan tugas kependidikannya di sebuah lembaga pendidikan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemampuan kerja nyata tenaga pendidik pada aspek kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya oleh seorang karyawan.<sup>28</sup>Saat melaksanakan manajemen evaluasi, hal yang harus dilakukan adalah membentuk tim secara kolektif melalui hasil kerja beberapa orang guru. Upaya penilaian ini dilakukan agar memperoleh hasil yang lebih objektif, yang mengacu pada fakta-fakta yang ditemukan di lapangan. Sehubungan manajemen evaluasi, ada beberapa hal yang perlu diperhitungkan dalam melakukan evaluasi pegawai atau tenaga pendidik guru, yaitu:

- a) Intelegensi.
- b) Kemauan dan kepercayaan diri sendiri dalam memecahkan suatu permasalahan.
- c) Memiliki integritas pribadi, perkataan, sikap dan perbuatan baik yang memenuhi harapan temannya.
- d) Memiliki sikap inovatif dalam mewujudkannya.
- e) Berorientasi kepada aplikasi, berusaha membuat rencana yang dapat dilaksanakan.

---

<sup>28</sup> Handoko, *Manajemen...*, hal. 98.

- f) Memiliki kesadaran mengidentifikasi, ingin dan punya kemauan mengidentifikasi tujuan dan cita-cita organisasi serta loyal kepadanya, dan Memjunyai kemauan memimpin yaitu mempengaruhi orang lain.<sup>29</sup>

Di samping itu, di dalam melaksanakan evaluasi, sekolah juga perlu melakukan evaluasi dengan memperhatikan unsur-unsur manajemen mulai dari perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian dengan memperhatikan tingkat pencapaian keberhasilan tujuan peningkatan kualitas pendidikan oleh para guru.

Pada dasarnya, evaluasi terhadap kinerja tenaga pendidik juga perlu dinilai langsung oleh atasannya melalui kinerja tugas yang dibebankan kepada sang guru atau tenaga pendidik. Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai. Dalam upaya meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai, perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara bertahap yang berorientasi pada masa lalu atau yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut T. Handoko adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.<sup>30</sup> Penilaian ini merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan kinerja pegawai masing-masing dalam mengembangkan kualitas kinerja mereka.

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 tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feed back*) terhadap potensi yang ia miliki. Sedangkan bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam 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 prestasi kerja tenaga kependidikan dilakukan dengan tujuan yaitu:

- a) Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi pendidikan nasional.

---

<sup>29</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 31.

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 157.

- b) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan.
- c) Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan, dan memungkinkan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kependidikan.
- d) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga kependidikan. Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.
- e) Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.<sup>31</sup>

Pada prinsipnya, evaluasi kerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari pegawai dalam kinerjanya yang dilakukan bagi organisasi. Tujuan penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feed back* kepada pegawai dalam rangka memperbaiki tampilan kinerja dan upaya meningkatkan produktivitas kinerja organisasi.

## **F. Kesimpulan**

Beranjak dari penjelasan serta hasil penelitian yang telah penulis laksanakan, maka yang menjadi kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen tenaga pendidikan perlu dilaksanakan di lembaga pendidikan sekolah untuk menghasilkan kualitas profesionalisme guru dalam mengajar. Hal kegiatan manajemen sumber daya guru di sekolah perlu dilakukan mulai tahap merumuskan perencanaan tenaga pengajar yang baik melalui ketentuan-ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan di lembaga sekolah. Kegiatan manajemen ini bertujuan untuk menganalisis terlebih dahulu tingkat kebutuhan guru dan pembinaanya di madrasah serta membuat perencanaan baik seputar mekanisme rekrutmen guru serta perencanaan program pembinaan dan pengembangannya.
2. Kebijakan mengenai sistem rekrutmen juga telah diatur dan ditetapkan dalam peraturan organisasi lembaga sekolah ataupun madrasah. Namun dalam proses rekrutmen guru juga masih dipengaruhi oleh mekanisme perekrutan yang sifatnya tertutup serta lebih mengutamakan ikatan alumni madrasah.

---

<sup>31</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 157-158.

3. Manajemen pembinaan dan pengembangan kualitas sumber daya tenaga pendidik juga perlu dilakukan pihak sekolah ataupun madrasah yaitu dengan mengadakan berbagai kegiatan pelatihan di sekolah. Hal ini juga dituntut pada pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai edukator, fasilitator, manajer, administrator dan supervisor dalam mengupayakan peningkatan kualitas tenaga poendidik. Upaya-upaya ini dilaksanakan melalui pelatihan dan pendidikan secara terstruktur, mulai dari perencanaan, rekrutmen guru, dan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan dan pendidikan guru.
4. Pelaksanaan kegiatan manajemen evaluasi sumber daya tenaga pendidik juga dilaksanakan untuk melakukan pembinaan setelah melihat prestasi kerjanya selama ini. Aktivitas evaluasi bertujuan untuk mengukur tingkat profesionalisme guru saat melaksanakan tugas dan juga untuk melakukan pemberian kompensasi jika dinilai berprestasi.

### Daftar Kepustakaan

- A. Samana, *Professionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Anwar Arifin, *Profil Guru dan Dosen Indonesia*, Jakarta: Pustaka Indonesia, 2007.
- Bustami, *Pengaruh Pengembangan Professionalisme Guru SMP Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Kabupaten Aceh Timur*, Medan: Program Pascasarjana USU Medan, 2009.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: t.p, 2001.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 1998.
- Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein, *Education Administration: Concepts and Practices*, California: Wadsworth, Inc, 2004.
- Haidir Putra Dauly, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta, Prenada Media,2004..
- Him Bafadal, *Peningkatan Professionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- <http://makalahpersonilsekolahantonius.blogspot.com>, diakses tgl 28-09-2012
- [http://mediaindonesia.com/index.php?ar\\_id=](http://mediaindonesia.com/index.php?ar_id=), di akses 8 febuari 2010.
-

- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 1998..
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007..
- Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2000.
- Omar Hamalik, *Pendidikan Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991.
- Roetiyah NK, *Kompetensi Mengajar Guru*, Jakarta: Gramedia, 1979.
- Sulistiyo, *Seminar Sertifikasi Guru Antara Profesionalisme dan Komersialisme*, Semarang: Seminar Regional Fakultas tarbiyah IAIN Walisongo, 2007.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara, 2003.
- UU RI No. 20 *Tentang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, (akarta: Sinar Grafika, 2003.
- Uzer Usman, 2002, *Menjadi Guru Profesional*, Edisi II cet Ke-4, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
-