

Dr. Sukirdi, S.Pd., M.Pd.
Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd.
Prof. Dr. Ivan Hanafi, M.Pd.
Dr. Suwarni, M.Pd.



MANAJEMEN GURU PRESFEKTIF SEKOLAH ISLAM TERPADU



**MANAJEMEN GURU PERSPEKTIF SEKOLAH ISLAM TERPADU
(KONSEP DAN IMPLEMENTASI)**

Penulis:

Sukirdi, Bedjo Sujanto, Ivan Hanafi, Suwarni

Desain Cover:

Ridwan

Tata Letak:

Aji Abdullatif R

Editor :

Dr. Rudi Hartono, S.Kom, M.Pd

ISBN:

978-623-6608-04-3

Cetakan Pertama:

Juli, 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2020

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

No. 360/ALB/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Email: admin@penerbitwidina.com

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya, Bapak Sukirdi mahasiswa pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dapat menyelesaikan penyusunan buku Monograf yang berjudul **“MANAJEMEN GURU PERSPEKTIF SEKOLAH ISLAM TERPADU (KONSEP DAN IMPLEMENTASI)”**. Buku Monograf ini diharapkan bisa menjadi tambahan referensi bagi para akademisi dan masyarakat pada umumnya dalam rangka menambah khasanah pengetahuan tentang manajemen guru pada sekolah islam terpadu. Terakhir, buku Monograf ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca, terutama bagi kalangan akademisi dan praktisi yang berkecimpung di dunia pendidikan islam.

Jakarta, July 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 TUJUAN DAN METODE	25
A. Tujuan	25
B. Metode dan prosedur penelitian	26
BAB 3 MANAJEMEN GURU	31
A. Perencanaan Guru	39
B. Rekrutmen Guru	45
C. Seleksi dan Penempatan Guru.....	51
D. Pengembangan Guru	58
E. Evaluasi Kinerja Guru	69
BAB 4 PEMBAHASAN	73
BAB 5 KESIMPULAN	79
A. Perencanaan Guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu	79
B. Rekrutmen Guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu	80
C. Seleksi dan Penempatan Guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu	81
D. Pengembangan Guru SDIT Iqra 1 kota Bengkulu.....	82
E. Evaluasi Kinerja Guru SDIT iqra 1 Kota Bengkulu	83
DAFTAR PUSTAKA	84
RIWAYAT HIDUP	96



BAB 1

PENDAHULUAN

Guru menjadi sangat penting sebagai tenaga pendidik harus disadari oleh semua stakeholder. Guru merupakan pegawai, ia juga merupakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi (Yullyanti, 2009:1).

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 29 Ayat 2 pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Guru adalah suatu sebutan bagi jabatan, posisi, dan profesi bagi seseorang yang mengabdikan dirinya dalam bidang pendidikan melalui interaksi edukatif secara terpolo, formal, dan sistematis. Dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada bab I pasal 1 dinyatakan Shabir (2015:221-232) bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Guru menjadi faktor yang menentukan mutu pendidikan karena guru berhadapan langsung dengan para peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas. Di tangan guru, mutu dan kepribadian peserta didik dibentuk. Karena itu, perlu sosok guru kompeten, bertanggung jawab, terampil, dan berdedikasi tinggi. Guru adalah kurikulum berjalan. Sebaik apa kurikulum dan sistem pendidikan yang ada tanpa didukung oleh kemampuan guru, semuanya akan sia-sia. Guru berkompeten dan bertanggung jawab, utamanya dalam mengawal perkembangan peserta didik sampai ke suatu titik maksimal. Tujuan akhir seluruh proses pendampingan guru adalah tumbuhnya pribadi dewasa yang utuh (Shabir, 2015).

Pandangan islam, guru merupakan khalifah (pemimpin) yang memiliki tugas pokok mendidik manusia dengan segenap potensi inderanya: hati, mata, dan penglihatan. Mendidik akhlaknya merupakan tugas utama khalifah karena prinsipnya mendidik itu harus mampu mengubah perilaku manusia dari yang kurang baik menjadi perilaku yang mengandung nilai Rabbaniyah. Hal itu bisa dilakukan oleh guru, jika seorang pendidik memiliki moral dan perilaku yang baik dalam kehidupannya. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Tambak (2014) berikut:

“the teacher is the caliph (leader) who has the main task of educating humans with all the potential senses: heart, eyes, and vision. Educating morality is the main task of the caliph because the principle of educating it must be able to change human behavior from being unfavorable to behavior that contains Rabbaniyah values. This can be done by the teacher, if an educator has good morals and behavior in his life.”

Guru sebagai jabatan profesional yang dituntut memiliki keahlian khusus, diharapkan mengarahkan seluruh perhatiannya agar selalu dapat melaksanakan tugas profesionalnya dengan penuh tanggungjawab. Oleh karena itu, guru harus diberikan hak-hak tertentu sehingga mereka dapat memenuhi tugas dan tanggungjawabnya. Di dalam UU R.I. No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 14 ayat 1 disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak: (1) Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan

sosial. (2) Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. (3) Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual. (4) Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi. (5) Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menjaga kelancaran tugas keprofesionalan. (6) Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan. (7) Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas. (8) Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi. (9) Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan. (10) Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi, dan/atau (11) Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

Selain itu, guru juga dituntut melaksanakan kewajiban-kewajiban yang dibebankan kepadanya. Di dalam pasal 20 UU R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya mempunyai beberapa kewajiban, yaitu:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika, dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru Bab II dalam Ketentuan Umum Pasal 2 Tentang Kompetensi dan Sertifikasi, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik,

sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada Bagian Kesatu berkenaan dengan Kompetensi Pasal 3 (1) Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. (2) Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. (3) Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bersifat holistik.

1. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang: beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
3. Kompetensi sosial merupakan kemampuan Guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk: berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik, bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku dan menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.
4. Kompetensi profesional merupakan kemampuan Guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau

seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan: materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu, dan konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Dengan menjalankan tugas dan fungsi guru, selanjutnya guru mendapatkan hak-haknya yang sesuai maka guru dalam menjalankan tugas-tugas keprofesionalnya akan semakin mampu memberikan karya terbaik bagi proses pembelajaran yang dilaksanakan, bahkan diyakini akan mampu memberikan hal yang melampaui harapan. Diyakini adanya permasalahan pendidikan selama ini karena guru belum mendapatkan hak yang sesuai. Hal ini berdampak pada tidak fokusnya guru dalam mengerahkan potensinya, dampak lanjutannya yakni rendahnya kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan.

Di dalam proses belajar-mengajar betapa bagusnya kurikulum dengan menentukan standar isi yang tinggi, tetapi apabila tidak tersedia tenaga guru yang profesional maka tujuan kurikulum tersebut akan sia-sia. Demikian pula dengan sarana yang mencukupi tetapi tenaga guru yang tidak profesional akan menjadi sia-sia juga. Guru adalah pion terdepan di dalam membuka cakrawala peserta didik memasuki dunia ilmu pengetahuan dalam era global dewasa ini (Tilaar, 2012:167).

Guru profesional dituntut memiliki kompetensi-kompetensi khusus, yakni: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Permasalahan dunia pendidikan selama ini tidak lepas dari permasalahan yang ada pada guru, baik permasalahan kualifikasi maupun kompetensi. Kompetensi-kompetensi itu harus menyatu padu secara baik dalam jiwa seorang guru, apalagi menghadapi era disrupsi dan revolusi industri. Kompetensi ini akan menjadi penentu baik-buruknya kinerja guru (Kartomo, 2016:5).

Secara spesifik problem internal yang kerap di hadapi guru di Indonesia disampaikan oleh Rohman (2016) yaitu:

1. Masih banyak guru di lembaga-lembaga pendidikan yang mengajar tidak membuat perangkat pembelajaran (RPP) sebelumnya.
2. Tidak mampu mengintegrasikan materi dalam SK dan KD yang diajarkan, sehingga pembelajaran kurang menarik bagi siswa karena hanya menggunakan satu pendekatan (*Mono Approach*) dan metode pembelajaran.
3. Terjadinya ketimpangan kesejahteraan yang sangat signifikan antara guru PNS dengan guru honor yang membuat kecemburuan sosial.
4. Niat yang luntur akibat minimnya kesejahteraan yang diterima guru, terutama guru tidak tetap atau guru honor. Dengan pendapatan minim, mereka kurang antusias dalam mengajar, sehingga kurang menikmati profesinya yang membuat mereka jadi tidak profesional.
5. Kelebihan beban mengajar akibat minimnya jumlah guru, terutama guru-guru di daerah tertinggal. Mereka juga banyak yang belum memenuhi kualifikasi standar sebagai seorang pendidik dan mengajar bukan pada bidang keahliannya.

Rohman (2016) mengatakan tidak hanya masalah guru namun juga pada pengambil kebijakan yakni permasalahan pemerintah sebagai *Decision Maker* dan LPTK sebagai lembaga pencetak guru, yaitu:

1. Tumpang tindih kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah akibat kepentingan politik dan golongan sekelompok elit penguasa.
2. Begitu menjamurnya lembaga pendidikan guru tanpa kualitas yang dibuka setiap tahun dan mendapatkan ijin pemerintah.
3. Kurangnya pengawasan oleh pemerintah terhadap LPTK yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sehingga banyak ditemukan LPTK yang tidak memenuhi syarat perundang-undangan, seperti meluluskan mahasiswa yang belum waktunya dan belum layak menjadi calon guru.
4. Kurang selektifnya LPTK dalam menjangkau mahasiswa, terutama LPTK yang ada di daerah-daerah yang hanya mementingkan kuantitas dari pada kualitas calon mahasiswanya.
5. Minimnya SDM dosen di LPTK setingkat doktor dan guru besar (profesor) yang berkontribusi dalam *meningkatkan research and development*.

6. Pola pendidikan guru yang instan yang tidak sesuai dengan prosedur dan perundang-undangan. Banyak LPTK yang meluluskan mahasiswa tanpa melalui tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) yang benar dan sesuai kurikulum pendidikan tinggi.

Tentang kondisi pendidikan Indonesia, secara global diungkapkan oleh Tilaar (2009:152) merupakan sistem pendidikan yang terbesar di dunia yang meliputi sekitar 30 juta peserta didik, 200 ribu lembaga pendidikan, dan sekitar 4 juta tenaga pendidik, tersebar di dalam suatu area yang meliputi hampir seluas Benua Eropa. Di tambah lagi dengan adanya perbedaan antar daerah sangat memberikan tantangan di dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Selanjutnya permasalahan guru di Indonesia, jumlah guru menurut data Kemendikbud ada sebanyak 3.015.315 guru. Dari jumlah itu, sebanyak 2.294.191 guru berstatus PNS dan Guru Tetap Yayasan (GTY). Sedangkan sisanya sebanyak 721.124 guru berstatus Guru Tidak Tetap (GTT) dan tidak bersertifikasi (Miftahur Rohman, 2016:5). Dari 3 (tiga) juta guru tersebut tidak sedikit yang masih bermasalah, baik dari segi profesionalisme maupun kepribadian.

Setelah memperhatikan uraian di atas maka kita bisa menyimpulkan permasalahan guru yang ada di Indonesia yaitu adanya mis *management* atau salah kelola, sejak proses rekrutmen yang cenderung tertutup dan tidak transparan sehingga sarat terjadi korupsi, kolusi dan nepotisme. Praktek korupsi, kolusi dan nepotisme inilah yang membuat seorang guru yang diterima tidak berdasarkan penilaian yang objektif sehingga ada guru yang tidak memiliki keahlian yang mumpuni, mengingat dirinya direkrut bukan didasarkan keahlian yang dimiliki melainkan lebih dilatarbelakangi faktor hubungan sogok-menyogok, kekerabatan dan persaudaraan. Inilah, yang mengkonstruksi buruk citra guru karena nantinya akan berdampak pada rendahnya kemampuan mengajar di kelas dan menjadi penentu rendahnya mutu pendidikan. Penyebab utama sebenarnya yakni karena manajemen yang tidak dilandasi oleh profesionalitas. Pada akhirnya guru Indonesia tidak mampu memberikan kontribusi lebih dari sekedar standar minimal atau bahkan di bawah standar minimal.

Permasalahan profesi guru harus dibenahi, untuk membenahi profesi guru tidaklah mudah. Masalah guru bukan hanya masalah penggajiannya yang rendah, juga bukan disebabkan karena masalah-masalah teknis belaka, tetapi merupakan suatu masalah yang kompleks, karena merupakan refleksi dari perubahan besar di dalam masyarakat kita, yaitu pentingnya upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia. Kebutuhan itu sangat dirasakan, namun belum merupakan suatu yang dirasakan prioritas. Pandangan masyarakat terhadap pendidikan, masih kurang, begitu pula komitmen pemerintah masih sangat rendah untuk secara sadar dan bertujuan menempatkan pendidikan sebagai syarat pertama dan utama untuk mengangkat kehidupan bangsa (Tilaar, 2012: 375). Dengan berbagai permasalahan guru di atas maka perlu adanya perbaikan secara menyeluruh pada bidang garapan pendidikan, dan yang paling utama adalah guru. Perbaikan yang dimaksud adalah sistem manajemen selama ini dianggap kurang mampu memberikan harapan, maka harus ditata ulang dengan manajemen profesional.

Dengan manajemen profesional akan mengawal guru berdiri pada garis tugasnya yang bisa saja berkarya melebihi batas minimal harapan. Dalam proses manajemen awalnya ini negara harus hadir dalam pembuatan rencana strategis dalam memetakan sumber daya manusia guru sampai pada tahap eksekusi. Perencanaan yang efektif dan efisien perlu adanya sarana pendukung sebagai penopangnya. Hal tersebut sebagaimana ungkapan Ulferts et al. (2009) yakni:

“Once the human resource strategic plan is complete it must be properly implemented. The most effective and efficient plan in history can not only be useless if not implemented, it can also be useless if it is implemented improperly or without sufficient means to measure its performance after actual implementation.”

Melakukan pengembangan dan evaluasi secara objektif tentang kualitas guru, seperti apa kualitas dan profesionalitas guru sehingga sebagai seorang pendidik memiliki standar dan kualifikasi sesuai harapan, selain itu pengembangan dan evaluasi berguna mengefektifkan potensi guru yang pada akhirnya akan mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama,

sebagaimana diungkapkan oleh Sherratt dan Jacques (2012:7) sebagai berikut:

Evaluation and professional development should complement one another in pursuit of common standards for educator effectiveness. To maximize teacher effectiveness, research-based best practices should be the basis for each standard. The evaluation system assesses teacher practice in accordance with the common standards, and professional development helps teachers grow and attain those same standards. In this way, aligned professional development and evaluation use common standards and improvement goals to achieve a shared purpose.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Pasal 7 dijelaskan bahwa konsep profesional yang termaktub dalam Undang-Undang Guru dan Dosen merupakan upaya serius pemerintah dan seluruh rakyat Indonesia tentang pendidikan yang layak dan pantas menyandang predikat profesi guru atau dosen. Guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip berikut: (a) Memiliki minat, bakat, panggilan jiwa, dan idealisme, (b) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan dan akhlak mulia, (c) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (d) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, (e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.

Menggarap pendidikan secara profesional harus menjadi ruh pendidikan itu sendiri karena pendidikan merupakan hak dasar (fundamental right) untuk semua anak, bahkan untuk segala situasi apapun. Disebabkan karena pondasi guna pembelajaran seumur hidup dan pembangunan manusia seutuhnya. Hal ini diperkuat secara konstitusi tentang hak atas pendidikan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31. Hal itu selaras dengan ungkapan Kawu (2013), "*such rights as provided by Islam include right to proper upbringing, right to education, right to caring, right to equal treatment, right to love and affection, and right to life and equal life chances.*"

Arah pendidikan bangsa Indonesia sudah tertuang jelas dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan nasional, Pasal 3: fungsi pendidikan nasional adalah

berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Selaras dengan tujuan pendidikan nasional tersebut pendidikan Islam sudah memadukan pendidikan antara konsep sains dunia, ukhrawi, hati, pikiran, akhlakul karimah. Hal ini diungkapkan oleh Lubis (2015) yang berkenaan dengan pendidikan Islam di Malaysia berikut:

an Integrated Education focuses mainly on implementing Islam as a whole with some philosophies of promoting a strong belief and knowledge, the balance of the physical element and the soul, the world and the hereafter, the thoughts, the heart, the mind and the search and application of Revealed knowledge.

Guna mengembangkan potensi peserta didik yang tercantum dalam fungsi pendidikan nasional maka sangat penting melakukan pembinaan berkelanjutan kepada guru. Pentingnya pembinaan guru yang berkelanjutan ini diungkap oleh: Yirci et al. (2016) berikut,

“that coaching in education and business organizations provides significant benefits such as ensuring a more competitive and efficient, organizational structure, increasing employee motivation and rengthening the capacity of employees towards working as a team.”

Manajemen tenaga sumber daya manusia merupakan hal penting dan bermanfaat bagi lembaga pendidikan yang akan memberikan manfaat signifikan pada lembaga secara kompetitif dan efektif. Meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik dalam sebuah tim itu sangatlah penting. Dalam pengertian ini pembinaan sekolah secara profesional dan sistematis dapat membantu meningkatnya kinerja lembaga dan menjadi sekolah yang lebih efektif dalam memberdayakan sumber daya yang ada di lembaga. Kualitas dan kinerja guru merupakan faktor yang paling menentukan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan kualitas kinerja guru perlu mendapat perhatian utama dalam

penetapan kebijakan. Kualitas kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang amat kompleks dan menunjukkan apakah pembinaan dan pengembangan profesional dalam satu pekerjaan berhasil atau gagal (Suprihatiningrum, 2013:39).

Diungkapkan oleh Suprihatiningrum bahwa pengembangan profesi menuju guru profesional setidaknya ada lima kegiatan yang bisa dilakukan, yakni (1) Melaksanakan kegiatan karya tulis/karya ilmiah di bidang pendidikan, (2) Menemukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan, (3) Membuat alat/peraga atau alat bimbingan, (4) Menciptakan karya seni, (5) Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum. Untuk meningkatkan profesionalitas guru, kepala sekolah perlu melakukan berbagai pendekatan, di mana pendekatan manajemen klasik lebih sulit untuk dapat menggerakkan guru, sedangkan dengan pendekatan neo-klasik lebih efektif mengembangkan dan meningkatkan profesionalitas guru, selaras dengan ungkapan Akbasli et al. (2016) berikut:

“according to teachers, school principals adopt classical management approach more, compared to the neo-classical management approach. Also school principals who are close to neo-classical management approach get more positive effects in terms of contributing to professional development of teachers.”

Komitmen merupakan kata kunci untuk bisa mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas di bidang pendidikan sebagaimana yang telah diamanahkan undang-undang. Sehingga sumber daya manusia Indonesia di bidang pendidikan bisa menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Rendahnya mutu sumber daya manusia, tenaga pendidik menjadikan pendidikan Indonesia mengalami distorsi nilai, hal ini disebabkan oleh para pemangku kepentingan pendidikan, pemerintah pada institusi pendidikan tidak mengetahui dengan pasti bagaimana seharusnya sumber daya manusia dalam pendidikan dikelola secara profesional. Perlu dicatat bahwa sumber daya manusia guru ini aset paling berharga bagi suatu negara, negara dengan sumber daya alam melimpah tanpa manusia yang berkualitas maka semua akan menjadi tidak berguna maksimal, sehingga

perlu adanya manajemen secara baik yang diawali dari perencanaan, sebagaimana diungkapkan oleh Dakeel dan Almannie (2015) yaitu,

“Human resources is considered the wealth of each country, which proved to make competitive advantage compared with countries depend on natural resources. Rapid changes in technology development and importance of globalization, and social change make demands for organizations to review their programs, plans and services. Management is the key to reflect these changes and disseminate technology into the system of the organization and lead decision making.”

Secara legal formal keberadaan SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu diakui dan sesuai Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP), point 5 menyatakan bahwa penyelenggara pendidikan bisa dilakukan oleh yayasan, perkumpulan, atau badan hukum lain sejenis yang telah menyelenggarakan pendidikan formal dan diakui sebagai badan hukum pendidikan. Hal ini memunculkan tatanan baru dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi masyarakat untuk berpartisipasi maksimal dalam menyelenggarakan pendidikan. UU ini memberikan peluang kepada masyarakat untuk berlomba dalam menciptakan mutu pendidikan dengan keluasan untuk menentukan model pendidikan yang disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan keinginan pelanggan dan stakeholders.

Dengan Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 di atas SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu merupakan sekolah swasta yang menyelenggarakan pendidikan yang memiliki otonomi dalam pelaksanaannya. Salah satu otonomi yang dimiliki oleh SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yakni manajemen guru secara mandiri yang tidak terkait langsung dengan pemerintah, SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan penerimaan guru secara mandiri tanpa melalui regulasi pemerintah, dimulai dari perencanaan guru, rekrutmen guru, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, hingga evaluasi kinerja guru ditentukan oleh sekolah. Namun demikian manajemen guru yang diterapkan oleh sekolah tetap mengacu pada rambu-rambu pemerintah, seperti kualifikasi dan kompetensi guru.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional yang merupakan anggota Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia. Tingkat kelulusan siswa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sejak angkatan pertama hingga kini yakni 100 %. Data nilai kelulusan siswa dari tahun ke tahun sangat memuaskan, sejak angkatan pertama hingga sekarang siswanya lulus 100 % setiap tahunnya, pada lima tahun terakhir ini siswa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dengan meraih nilai lulusan terbaik secara personil maupun secara rata-rata.

Prestasi akademik lainnya yang diraih siswa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu tertulis dalam dokumen profile SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu diantaranya:

Tabel 1.1
Tabel Prestasi Siswa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu

No	Prestasi	Tingkat	Tahun
1.	Juara TOP Pamungkas Primagama, Siswa kelas VI	Provinsi	2014
2.	Juara1 LCC	Provinsi	2014
3.	Juara 1 Sains OSN	Provinsi	2015
4.	Juara 1 Sang Juara	Provinsi	2015
5.	Juara 1 Matematika	Provinsi	2015
6.	Juara I & III Sains	Provinsi	2015
7.	Juara 1 OSN IPA	Provinsi	2016
8.	Juara Umum MMC UNIB	Provinsi	2016
9.	Juara 1 MMC UNIB	Provinsi	2016
10.	Juara 3 MMC UNIB	Provinsi	2016
11.	Peringkat 1 se-SUMBAGSEL dan 10 Besar Nasional TO Nasional PT. Erlangga	Sumbagsel dan Nasional	2017

Berdasarkan tabel prestasi akademik SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, maka dapat dipahami bahwa eksistensi SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dalam bidang akademik cukup eksis dan diakui bahwa sekolah ini dapat unggul secara akademik di berbagai event. Menjadi juara di tingkat provinsi menjadikan SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu acapkali menjadi duta provinsi Bengkulu dalam perlombaan di tingkat nasional. Hal ini tentu tidak terlepas dari guru yang mengajarnya dengan baik dan profesional. Adapun prestasi non-akademik yang dimiliki SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, diantaranya:

Tabel 1.2

Tabel Prestasi Non-Akademik Siswa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu

No	Prestasi	Tingkat	Tahun
1.	Juara 1 LKBB	Provinsi	2014
2.	Juara 1 Mewarnai	Provinsi	2014
3.	Juara 1 Membatik	Provinsi	2014
4.	Juara 1 Sepatu roda	Provinsi	2015
5.	Juara 2 Sepatu roda	Provinsi	2015
7.	Juara 1 Robotik	Provinsi	2016
8.	Juara 1 kaligrafi	Provinsi	2016
9.	Juara 1 <i>scouting skill</i> , Pramuka JSIT Sako Kemreg. Lampung	Se-Sumatera	2016
10.	Juara 1 Sepatu roda di Cina	Internasional	2017
11.	Juara 1 Olimpiade SEMPOA di Kamboja	Internasional	2019
12.	3 orang siswa SDIT Iqra 1 berhasil membawa tim sepak bola U-12 ke tingkat nasional	Nasional	2019

Berdasarkan tabel di atas memberikan gambaran bahwa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu juga mampu menjadi juara tidak hanya di bidang akademik namun juga di bidang non-akademik. Prestasi non-akademik didapat baik di tingkat provinsi, nasional, hingga internasional. Prestasi-prestasi itu merupakan wujud bahwa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu mengembangkan semua potensi peserta didik tanpa terkecuali di bidang non-akademik.

Tidak hanya siswa yang memiliki prestasi, guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu juga memiliki prestasi, diantaranya yakni:

Tabel 1.3
Tabel Prestasi Guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu

No	Prestasi	Level	Tahun
1.	Juara 1 lomba guru prestasi	Provinsi, finalis nasional	2014
2.	Juara 1 lomba guru prestasi	Provinsi, finalis nasional	2015
3.	Juara 1 lomba guru berprestasi	Provinsi, finalis nasional.	2017
4.	Kepala sekolah berprestasi	Nasional	2016
5.	Lolos Inobel Tahap workshop Kemendikbud	Nasional	2016
6.	Finalis Peserta Seminar Nasional Kemendikbud	Nasional	2018
7.	Juara 1 LKTI Matematika	Provinsi	2015
8.	Juara 3 Lomba Alat Peraga Matematika	Se-SUMBAGSEL,	2017
9.	Juara 2 Lomba alat peraga	JSIT Provinsi	2017

Dari tabel di atas secara jelas menunjukkan bahwa guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu eksis dengan memiliki prestasi di tingkat nasional maupun nasional. Guru yang memiliki prestasi menjadi indikator bahwa guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu merupakan guru yang tidak hanya fokus mendidik siswa berprestasi namun gurunya berupaya mengembangkan diri dengan mengikuti event berbagai perlombaan ilmiah. Selanjutnya, SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu secara lembaga memiliki prestasi, diantaranya:

Tabel 1.4
Prestasi Lembaga SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu

No.	Prestasi	Tingkat	Tahun
1.	Sekolah Adiwiyata Mandiri	Nasional	2015
2.	Juara 3 Lomba Budaya Mutu	Nasional	2015
3.	Sekolah Model	Provinsi	2010-sekarang
4.	Juara 1 Lomba Sekolah Sehat	Provinsi dan Nasional	2017
5.	Nominator ASEAN ECO SCHOOL	ASEAN	2019

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa secara lembaga bahwa SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu merupakan sekolah yang mampu menorehkan prestasinya baik di tingkat provinsi, nasional, hingga tingkat ASEAN. SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sebagai lembaga diakui oleh pihak lain bahwa sekolah ini eksis dengan prestasinya baik siswa, guru, maupun sekolah sebagai lembaga.

Dengan prestasi yang dimiliki oleh siswa, guru, dan sekolah sebagai lembaga menjadi salah satu sebab banyak para orang tua yang menyekolahkan anaknya ke SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu ini. Jika dibandingkan dengan sekolah keagamaan lainnya SDIT Iqra 1 memiliki murid yang jauh lebih banyak dibandingkan sekolah sederajatnya yakni berjumlah 822 orang. Tempat tinggal siswa tersebar dari berbagai kecamatan yang ada di Kota Bengkulu, baik yang berdomisili di sekitar SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu maupun jauh. Dari sisi prestasi sekolah dasar sederajat SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu mampu meraih pemenangnya baik akademik maupun akademik. Alasan lain orang tua yaitu: anak yang bersekolah di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu lebih memiliki target hasil yang bisa dilihat oleh orang tua sejak masuk dan dibuktikan hingga tamat dari SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu. Hal itu berupa: *Quality Assurance* (QA) atau jaminan mutu sekolah, gurunya ramah, sekolah bebas rokok, sekolahnya berkarakter, dan memiliki hapalan Al Qur'an minimal 1 juz, yakni juz 30.

Kemunculan sekolah ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakpuasan sebagian besar aktor gerakan Islam di Indonesia terhadap perkembangan sistem pendidikan nasional. Adanya dikotomi antara ilmu agama dan ilmu sains di sekolah telah menyebabkan lembaga pendidikan di Indonesia tidak mampu menciptakan lulusan yang berkepribadian utuh. Sekolah-sekolah di bawah naungan Kementerian Agama seperti: RA, MI, MTs, MA hingga Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dan sekolah-sekolah umum di bawah naungan Kemendikbud seperti: TK, SD, SMP, SMA, hingga Perguruan Tinggi Umum (PTU). Dua model lembaga pendidikan ini dianggap oleh para pendiri Sekolah Islam Terpadu lebih condong pada sekularisasi pendidikan atau mendikotomi antara pendidikan sains dengan Islam. Ilmu agama yang diajarkan hanya sebatas konsep teori an sich. Menguasai teknologi namun jauh dari nilai luhur agama (Suyanto, 2015). Dalam dokumen Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu terdapat latar belakang dari pendirian SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yaitu: adanya kesulitan untuk menemukan sekolah berkualitas, baik dari sisi pembinaan wawasan keilmuan maupun pembinaan mental, moral dan agamanya. Dan pada saat itu juga belum ada satupun SDIT yang didirikan. Oleh karena itu para pendiri akhirnya mendirikan SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu berupaya meningkatkan kualitas guru, karena SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu meyakini bahwa rahasia keunggulan sekolah ditentukan oleh gurunya. Guru dalam proses pendidikan memegang peranan penting dalam membentuk karakter warga sekolah dan membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan (Muniroh dan Muhyadi, 2017). Model pendidikan Islam di salah satu negara Brunei Darussalam disebutkan sebagaimana ungkapan berikut: *Islamic education in Brunei Darussalam aims to inculcate and foster good value and understanding of Islam and to encourage its practice by individuals* (Lubis, et.al., 2011). Konsep sekolah Islam tidak hanya mengajarkan pada hal-hal duniawi sains dan ilmu pengetahuan, namun ia memadukan antara pendidikan sains dan pendidikan nilai agama.

Muniroh dan Muhyadi (2017) mengungkapkan bahwa: kualitas tenaga pendidik menentukan prestasi pelajar, dimana kualitas guru diukur dari

kompetensi guru, sensitivitas, dan motivasi guru. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Selanjutnya mereka mengatakan hal yang berkenaan dengan pendidikan guru, guru merupakan stakeholder kunci, oleh karena itu guru memainkan peranan penting dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas. Upaya untuk meningkatkan kualitas guru salah satunya adalah dengan pendidikan. Pendidik diharapkan meningkatkan kualitas kompetensi dengan mengikuti program-program yang diselenggarakan madrasah maupun dinas pendidikan.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yang berada di bawah naungan Yayasan Al Fida (YAF) Bengkulu melakukan manajemen guru agar berkontribusi bagi pendidikan berkualitas yang menggunakan pendidikan dengan model Sekolah Islam Terpadu (SIT) yang senantiasa berupaya meretas jalan membangun pendidikan berkualitas dengan berupaya mengintegrasikan berbagai komponen dan kekuatan yang diharapkan mampu membentuk bangunan pendidikan yang kokoh dan efektif. Tentu saja dengan mengambil pelajaran (*Ibrah*) dari para pendahulu yang telah mengembangkan format Sekolah Islam Terpadu.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu telah dan sejak berdiri pada tahun 1999, pendidikan yang merujuk pada tujuan pendidikan nasional, membangun potensi peserta didik yang berakarakter, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab serta memadukan antara nilai luhur budaya bangsa dengan agama sebagai landasan, sebagaimana tertuang dalam dokumen seperti berikut: maksud dan tujuan pendirian SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sangat jelas sesuai dengan visi dan misinya, yaitu dalam rangka membentuk generasi yang islami dan berpretasi, yang menekankan kepada kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*), kecerdasan intelektual (*Intellegence Quotient*) dan kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*). Keempat pilar pendidikan masa depan itu kemudian harus diterjemahkan ke dalam format sekolah yang diharapkan mampu membantu siswa-siswi untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi kehidupan di masa depan, yaitu: kompetensi keagamaan, kompetensi akademik, kompetensi ekonomi, dan kompetensi sosial pribadi (dokumen RIPS SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu).

Format pendidikan yang berkualitas tersebut juga harus memperhatikan azas-azas psikologi, psikometri dan pedagogi. Semua aktivitas

belajar selayaknya berlandaskan kepada pencapaian tugas-tugas perkembangan dan prinsip-prinsip belajar yang meliputi hal-hal yang terkait dengan kerja kognitif, individual *differences*, motivasi, bakat dan kecenderungan, serta tata hubungan antar individu.

Berdasarkan dokumen SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu tertera: untuk mewujudkan pendidikan yang menyeluruh (*kaaffah*) pada semua aspek kehidupan peserta didik, ia tidak hanya melakukan proses transfer ilmu akademik semata namun juga melakukan proses transformasi pembelajaran sesuai dengan prinsip pendidikan karakter luhur bangsa Indonesia yang selaras dengan tujuan pendidikan nasional Indonesia, yakni: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sebagai institusi pendidikan memiliki jaringan sekolah yakni, Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) merupakan sekolah yang memiliki kriteria tertentu yang sekaligus merupakan kekhasan dari SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, secara umum kekhasan tersebut terkandung dalam visi, misi, tujuan dan secara lebih rinci SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu memiliki jaminan kualitas (*Quality Assurance*). Adapun visi SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu adalah Terwujudnya Generasi Islami, Berprestasi, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan. Dengan indikator visi sebagai berikut: (a) Terinternalisasinya peserta didik yang mampu mengimplementasikan nilai-nilai imtaq, (b) terciptanya kultur sekolah yang memiliki kepedulian terhadap nilai-nilai kehidupan bermasyarakat yang Islami dan berwawasan lingkungan, (c) Terakomodirnya peserta didik yang berprestasi baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, (d) Terlahirnya generasi Islam yang cerdas dan berakhlak mulia. (e) Terwujudnya pengelolaan sekolah sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah dan berwawasan lingkungan, (f) Terselenggaranya sistem penilaian hasil belajar secara efektif, objektif, dan sistematis, (g) Optimalnya sumber dana dan daya dukung pendanaan sekolah, (h) Unggul dalam

prestasi akademik, (i) Unggul dalam prestasi non akademik, (j) Unggul dalam etika, budi pekerti dan disiplin menuju kualitas iman dan taqwa. Selanjutnya misi dari SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu adalah (1) Membimbing pembentukan aqidah yang lurus ibadah yang benar dan akhlak yang mulia, dan (2) Menyelenggarakan pendidikan siswa yang berprestasi mandiri dan berwawasan lingkungan. Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Merujuk pada tujuan pendidikan dasar tersebut, maka tujuan SDIT Iqra' 1 Kota Bengkulu adalah sebagai berikut (a) Pemahaman yang utuh terhadap agama (*Dinul*) Islam yang tercermin dari terwujudnya sepuluh kompetensi pribadi muslim, yaitu: (1) *Salimul aqidah* (akidahnya lurus), (2) *Shahihul* ibadah (ibadahannya benar), (3) *Matinul khuluq* (mulia akhlaknya) (4) *Qadirun 'alal kasbi* (mandiri), (5) *Mutsaqaful fikri* (luas wawasan berpikirnya), (6) *Qowiyyul Jismi* (sehat dan kuat jasmaninya), (7) *Mujahidun linafsih* (Bersungguh-sungguh), (8) *Munadzom fi syu'unih* (tertib dan rapi dalam setiap urusannya), (9) *Harishun 'ala waqthih* (disiplin waktu), dan (10) *Nafi'un lighairih* (bermanfaat untuk orang lain). (b) Kemampuan dasar baca-tulis-hitung. (c) Keterampilan yang bermanfaat bagi anak didik. (d) Mempersiapkan anak didik menuju jenjang pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP). (e) Terlaksananya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; (f) Terciptanya proses pembelajaran yang interaktif, komunikatif, dan kondusif. (g) Termemanfaatkannya lingkungan sekolah dan masyarakat sebagai sumber belajar secara optimal. (h) Terciptanya suasana akrab dengan teknologi dalam pembelajaran. (i) Terwujudnya perilaku santun, ramah, dan sosial. (j) Tertanamkannya nilai rasa memiliki dan mencintai lingkungan sekolah. (k) Terwujudnya peningkatan sumber daya manusia pada pendidik dan tenaga kependidikan dengan mempertahankan nilai-nilai agama, adat istiadat dan budaya dalam perkembangan globalisasi. (l) Terwujudnya rasa aman, tertib, bersih, sejuk dan indah untuk menunjang kreativitas dan kinerja warga sekolah.

Guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu harus memiliki sepuluh kompetensi pribadi muslim di atas di atas terejawantahkan pada konsep keyakinan dan sikap amal guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu. Hal ini juga menjadi pra

syarat yang harus ada pada calon guru yang akan mengikuti prosesi penerimaan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu. Sehingga guru yang mengajar di sekolah SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu mampu menjadi katalisator bagi semua peserta didik yang di ajar. Sepuluh kompetensi pribadi muslim di atas juga menjadi standar yang juga di ajarkan kepada peserta didik.

Selain itu, guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu harus memiliki kemampuan memahami karakteristik peserta didik dengan baik. Dengan mengenali karakteristik peserta didik dengan baik maka akan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Pemahaman peserta didik ini perlu disesuaikan dengan satuan pendidikan masing-masing, misalnya pada tingkat pendidikan dasar harus dipahami karakteristik peserta didik pada tingkat dasar (Mulyasa, 2009:49). Guru seperti ini sangat diperlukan dalam upaya pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu memiliki *Quality Assurance* (jaminan mutu) kepada peserta didik, setiap alumninya memiliki sebagaimana jaminan mutu, adapun jaminan mutunya yaitu (a) Sholat dengan kesadaran, (b) Hapal 2 juz al Qur'an (Juz 29-30), (c) Senang membaca & belajar, (d) Mampu berkomunikasi bahasa arab sederhana, (e) Hafal 40 hadits, (f) Hapal dzikir dan doa setelah sholat, (g) Mampu berkomunikasi Bahasa Inggris sederhana, (h) Berakhlak Islami, (i) Kemampuan dasar matematis, (j) Kemampuan komunikasi yang baik, (k) Nilai 5 bidang studi utama tuntas, dan (l) Bersih, rapi, disiplin, dan berwawasan lingkungan.

Dari observasi ditemukan bahwa kurikulum yang digunakan oleh SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu adalah kurikulum Kemendiknas, Kemenag, dan kurikulum JSIT. Secara institusi SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu berada di bawah naungan Kemendiknas, sehingga garis koordinasi dan pelaporan ke Kemendiknas dan meskipun mengadopsi kurikulum dari Kemenag SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu tidak memiliki hubungan birokrasi dengan Kemenag. Adapun kurikulum Kemenag yang diadopsi adalah upaya mereka memadukan antara sains dan agama dalam satu kesatuan. Persentase kurikulum kemendiknas dengan Kemenag yang dipakai yakni sekitar 50 % kurikulum Kemenag dan 50 % kurikulum Kemendiknas (lampiran 6 tabel 1.5 dan 1.6). Yang menjadi pembedanya ada pada jumlah pertemuan per pekan, jumlah tatap muka di SDIT lebih banyak dibandingkan sekolah MI Kemenag. Pembeda lain yakni jumlah guru yang mengajar di SDIT Iqra 1

Kota Bengkulu 2 orang guru tiap kelas sedangkan di Kemenag 1 guru orang per kelas. Selain itu, dalam pembelajaran umum juga dilandasi dengan nilai-nilai agama sebagai pengaya dan penguat konsep dan hal inilah yang menjadi khas SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu.

JSIT secara legal belum memiliki aturan regulasi baku berkenaan dengan manajemen guru oleh karena itu manajemen guru di SIT belum terstandar dengan baku. Setiap daerah, manajemen guru di SIT memiliki pola masing-masing, namun demikian mereka memiliki standar nilai guru SIT adalah guru yang memiliki komitmen profesi dan komitmen agama dan moral. Secara kelembagaan JSIT baru memiliki standar pengelolaan, standar pengelolaan JSIT sama dengan standar pengelolaan kemendiknas hanya saja JSIT menambahkan tiga point, Kemendiknas memiliki 8 standar sedangkan JSIT memiliki 11 standar pengelolaan yang dijadikan pedoman dalam melakukan akreditasi Sekolah Islam Terpadu (SIT) yang tergabung dalam JSIT (dokumen SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu).

Manajemen guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu berkenaan dengan: perencanaan guru, rekrutmen guru, seleksi dan penempatan guru, pelatihan pengembangan guru, dan evaluasi kinerja guru. Perencanaan dengan corak pendidikan dan agama menjadi khas SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, setiap perencanaan yang dilakukan memiliki landasan filosofis nilai pendidikan dan agama. Nilai agama menjadi corak utama dalam melakukan perencanaan. Melalui observasi dan wawancara dengan kepala sekolah disampaikan bahwa: pertimbangan dalam perencanaan guru ialah agama dimana seorang guru mesti memiliki nilai dasar agama yang kuat, untuk memenuhi kompetensi itu maka guru mengikuti pembinaan dengan sistem pembinaan sekolah.

Selanjutnya melalui observasi dan wawancara pada 17 September 2017 bersama kepala sekolah ditemukan bahwa dalam konteks rekrutmen, SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu menitik beratkan pelamar pada nilai pendidikan dan nilai agama. Diantara persyaratan rekrutmen sudah tertera yakni: memiliki kepribadian islami baik di lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Memiliki kapasitas dalam ilmu tajwid al Qur'an, hapalan al Qur'an, bacaan sholat serta do'a setelahnya. Selain itu pelamar juga sudah harus berpakaian islami. Prestasi akademik yang baik yang dimiliki pelamar bukan jaminan ia akan diterima sebagai guru jika tidak

memiliki kompetensi nilai agama dan kesiapan mengikuti pem-binaan yang berlaku di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu.

Dalam hal seleksi data observasi menyajikan bahwa seleksi guru dilakukan dengan dengan berbagai pendekatan, yakni pendekatan dimana seleksi dilakukan secara formal selain itu faktor penentu seleksi ditentukan oleh rekomendasi para relasi karena telah memahami dan mengenal kapasitas orang calon guru terkait secara baik. Relasi atau guru yang sudah merekomendasikan ini biasanya memang siap bekerja di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dan tidak menginginkan kerja ditempat lain atau bahkan menjadi ASN.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan guru dilakukan oleh sekolah dengan bertahap serta berkesinambungan baik secara jenjang maupun materinya. Hasil wawancara dengan kepala sekolah SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, 15 September 2017 upaya yang dilakukan guna mencapai visi, misi, tujuan, hingga pada jaminan mutu (*quality assurance*) tersebut SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu memiliki program pelatihan dan pengembangan guru yang dilakukan secara formal maupun non formal. Sistem pengembangan guru dilakukan secara intensif, pengembangan profesional dilakukan setiap semester secara terjawal dan ada juga yang tidak terjadwal/insedentil sesuai kebutuhan. Pengembangan agama dilakukan lebih intensif, yakni dilakukan setiap pekan satu kali setiap guru dan juga dilakukan dengan tambahan-tambahan lain yang waktunya secara insedentil.

Kepala sekolah dan wakil kepala SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan evaluasi yang terjadwal, berjenjang dan berkala. Evaluasi kinerja guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yaitu tentang kemampuan guru menerapkan konsep Islam ke dalam pembelajaran dan praktik. Selain itu evaluasi dilakukan secara holistik, yakni mengevaluasi secara terpadu kemampuan guru dalam menerapkan konsep pembelajaran terpadu atau pembelajaran yang memadukan antara materi pelajaran umum dengan agama tanpa ada dikotomi. Evaluasi dilakukan sampai menyentuh pada wilayah pribadi guru yakni hal yang berkenaan dengan ibadah dan moralitas dan kontribusi kebaikan yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar.

Lokasi berdirinya SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu ini merupakan lahan gambut dan tempat buang sampah warga satu kelurahan Sawah Lebar

Ratu Agung Kota Bengkulu Bengkulu, tentu tidaklah dilirik orang, selain itu sebagian lokasinya bekas bangunan tua yang sudah porak poranda dari “sekolah mati”. Terlepas dari penggalan history itu, SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu paham bahwa penentu dari ketercapaian visi, misi, dan tujuan ada pada sumber daya manusia yakni guru, SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan pengemasan manajemen guru yang dimulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi. Dalam proses manajemen sumber daya manusia “guru” itu banyak nilai yang unik dan beda sebagaimana manajemen guru pada umumnya.

Rumusan

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pengadaan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu?
2. Bagaimana rekrutmen guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu?
3. Bagaimana seleksi dan penempatan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu?
4. Bagaimana pelatihan dan pengembangan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu?
5. Bagaimana evaluasi kinerja guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu?

BAB 2

TUJUAN DAN METODE

A. TUJUAN

Pada prinsipnya penelitian ini akan memberikan manfaat yang berarti terhadap peneliti dan juga lembaga dimana penelitian dilakukan. Hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan bisa mengungkap fenomena empirik yang dapat dijadikan sebuah teori yang berguna, baik secara konseptual. Manfaat penelitian ini ditinjau dari tiga sudut pandang yakni manfaat secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran terhadap pembangunan ilmu pengetahuan khususnya yang memiliki korelasi dengan pendidikan di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, sehingga bisa berpengaruh terhadap peningkatan kualitas manajemen pendidikannya. Berkontribusi terhadap pengembangan SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dalam manajemen guru, yakni: perencanaan guru, perekrutan guru, seleksi dan penempatan guru, pengembangan guru, serta evaluasi kinerja guru.

2. Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar dalam menganalisis permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan sumber daya manusia, secara spesifik guru di sekolah, sehingga dapat merumuskan kebijakan-kebijakan dalam perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, serta pengembangan guru dimaksud dengan lebih tepat

sasaran sesuai dengan visi, misi, serta tujuan lembaga pendidikan yang diselenggarakan.

3. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini mengungkap pengalaman empirik mengenai manajemen guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sehingga dapat dijadikan contoh bagi pemerintah daerah dalam mensukseskan program pembangunannya, menjadi pedoman bagi SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dalam manajemen guru di sekolahnya, dapat bermanfaat bagi Dinas Pendidikan sebagai rujukan dimana secara konseptual telah dapat diformulasikan dan bisa diaplikasikan dalam pengembangan SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, dapat memberikan informasi kepada pemerintah tentang manajemen guru pendidikan di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu khususnya di Provinsi Bengkulu, sehingga bisa dijadikan sebagai acuan dalam membuat dan mengambil kebijakan pada masa mendatang.

B. METODE DAN PROSEDUR PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan sebagaimana ungkapan Moleong (1998:31) yakni: penelitian kualitatif (*Qualitatif Research*) berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, dan mengadakan analisis data secara induktif.

Menurut Sianipar (2007:275) penelitian kualitatif dapat didefinisikan lebih tepat dengan memaparkan karakteristik dan rasional yang mendukungnya, penelitian kualitatif melibatkan koleksi data yang intensif, ekstensif dan komprehensif mengenai banyak variabel dalam lingkungan atau dalam situasi alamiah (*Natural Setting*) selama dalam jangka waktu yang relatif panjang (bandingkan dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada sedikit variabel dan dalam jangka waktu yang sangat terbatas).

Berkenaan dengan metodologi kualitatif hal senada disampaikan Moleong, (2011:6) bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau secara kuantifikasi lainnya. Berikutnya disampaikan Sugiyono (2017:9-10) bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme atau enterpretatif, digunakan

untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Dalam studi kasus, kita dapat menggunakan berbagai teknik termasuk wawancara, observasi, dan kadang-kadang pemeriksaan dokumen dan artefak dalam pengumpulan data. Pemilihan partisipan harus didasarkan pada kemampuan mereka menyumbang suatu pemahaman tentang penomena yang akan diteliti (Emzir, 2010:21). Sedangkan metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Penelitian studi kasus ini, sebagaimana yang diformulasikan oleh Yin (2018:1) adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Selain itu Yin mengungkapkan bahwa studi kasus merupakan metode yang mengacu pada penelitian yang mempunyai unsur *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada penomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Studi kasus merupakan sebuah pendekatan kualitatif dimana peneliti mengeksplor sistem terbatas (sebuah kasus) atau sistem terbatas ganda (kasus-kasus) sepanjang waktu, dengan terperinci melalui koleksi data mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi (misalnya: observasi, wawancara, materi audiovisual, dokumen-dokumen, dan laporan lainnya), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema yang berdasarkan kasus. Sebagaimana yang dikemukakan bahwa,

“Case study is qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded system (cases) over time, through detailed, in depth data collection involving multiple sources of information (e.g. observation, interviews, audiovisual material, and document and reports), and reports a case description and case-based themes (Creswell, 2007:73).”

Sebagaimana ungkapan di atas, pendekatan kualitatif dimana seorang peneliti harus mampu melakukan eksplorasi data hingga batas waktu tertentu secara detil, mendalam dengan melibatkan semua sumber informasi yang ada. Seorang peneliti juga harus melakukan pelaporan tiap tema yang mau di dalami hingga tuntas. Bahkan seorang peneliti belum boleh menghentikan eksplorasi data pertema atau per sub fokus kasus hingga data yang dicari sampai jenuh dan valid. Setelah data yang diinginkan sudah diperoleh secara valid (tidak mengalami perubahan lagi) maka seorang peneliti boleh menghentikan eksplorasi data untuk selanjutnya peneliti boleh melakukan analisis.

Dalam menganalisis studi kasus, diperlukan sebuah desain guna memudahkan melakukan penelitian. Desain ini sebagai *Guidents* terhadap kasus-kasus yang akan diselidiki sehingga berdampak pada efektifitas dan efisiensi baik tenaga, biaya, waktu, dan lainnya, dan yang tidak kalah pentingnya hasil analisis yang menjadi produk penelitian kasus. Desain penelitian studi kasus ini harus sesuai dengan jenis penelitiannya, apakah *multiple case study* atau *single case study*, keduanya memiliki desain yang berbeda.

Creswell (2007) juga mengatakan bahwa: sebagai upaya penelitian, studi kasus memiliki sumbangsih nilai tambahan pada pengetahuan peneliti secara unik dan spesifik. Selama ini studi kasus telah menjadi strategi penelitian pada bidang psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan perencanaan. Bahkan studi kasus ini juga ditemukan dalam bidang ekonomi, di mana struktur industri atau ekonomi suatu kota atau regional perlu diselidiki. Studi kasus bahkan memungkinkan bagi peneliti untuk mempertahankan karakteristik *holistic* dan bermakna dari peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasi atau manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional dan kematangan industri.

Adapun tahap-tahap dalam penelitian studi kasus menurut Creswell (2007) sebagai berikut:

1. Peneliti harus menetapkan apakah pendekatan penelitian studi kasus yang akan dipergunakan telah sesuai dengan masalah penelitiannya. Suatu studi kasus menjadi pendekatan yang baik adalah ketika penelitiannya mampu menentukan secara jelas batasan-batasan kasusnya,

dan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kasus-kasusnya, atau mampu melakukan perbandingan beberapa kasus.

2. Peneliti mengidentifikasi kasus atau kasus-kasus yang akan ditelitinya. Kasus tersebut dapat berupa seorang individu, beberapa individu, sebuah program, sebuah kejadian, atau suatu kegiatan. Untuk melakukan penelitian studi kasus peneliti disarankan untuk mempertimbangkan kasus-kasus yang berpotensi sangat baik dan bermanfaat. Kasus tersebut dapat berjenis tunggal atau kolektif, banyak lokasi atau lokasi tunggal, terfokus pada kasusnya itu sendiri atau pada isu yang ingin diteliti (*intrinsic* atau *instrumental*) disarankan bahwa untuk menentukan kasus dapat mempertimbangkan berbagai alasan atau tujuan, seperti kasus sebagai potret (gambaran contoh yang bermanfaat maksimal), kasus biasa, kasus yang terjangkau, kasus yang berbeda dan sebagainya.
3. Tahap dimana peneliti harus melakukan analisis terhadap kasus. Analisis kasus dapat dilakukan dalam 2 (dua) jenis, yaitu analisis holistik (*holistic*) terhadap kasus, atau analisis terhadap aspek tertentu atau khusus dari kasus (*embedded*) (Yin, 2018). Melalui pengumpulan data, suatu penggambaran yang terperinci akan muncul dari kajian peneliti terhadap sejarah, kronologi terjadinya kasus, atau gambaran tentang kegiatan dari hari ke hari dari kasus tersebut. Setelah menggambarkan secara holistik, kajian dilakukan lebih terperinci pada beberapa kunci atau tema yang terdapat di balik kasus, yang dilakukan dengan maksud tidak untuk melakukan generalisasi, tetapi lebih banyak untuk mengungkapkan kompleksitas kasus. Caranya dapat dilakukan dengan mengkaji isu-isu yang membentuk kasus, yang diikuti dengan menggali tema-tema yang berada di balik isu tersebut. Kajian ini bersifat sangat kaya terhadap penjelasan tentang konteks atau setting dari kasus tersebut (Yin, 2018). Ketika melakukan penelitian studi kasus jamak, format kajian pertama yang dilakukan adalah kajian terhadap setiap kasus terlebih dahulu untuk menggambarkan isunya dan tema-temanya secara terperinci, yang disebut sebagai *within-case analysis* (Yin, 2018). Selanjutnya, tema-tema hasil kajian perkasus dikaji saling-silangan dengan menggunakan analisis saling-silang kasus, atau yang disebut sebagai sebuah *cross-case analysis*,

dan melakukan pemaknaan serta mengintegrasikan makna-makna yang berhasil digali dari kasus-kasus tersebut.

4. Tahapan akhir analisis interpretif, peneliti melaporkan makna-makna yang dapat dipelajari, baik pembelajaran terhadap isu yang berada di balik kasus yang dilakukan melalui penelitian kasus instrumental (*Instrumental Case Research*), maupun pembelajaran dari kondisi yang unik atau jarang yang dilakukan melalui penelitian studi kasus mendalam (*Intrinsic Case Study Research*).

Definisi kasus tidak terlepas dari paradigma *interpretative* atau metode penelitian. Dilihat dari pandangan dunia yang berlainan dan dalam situasi yang berbeda-beda, kasus yang sama ternyata berbeda. Dan bagaimanapun pada mulanya kita mendefinisikan kasus, definisi kerja akan berubah sewaktu melakukan penelitian. Dan definisi kasusnya berubah dengan cara-cara yang berlainan di dalam metode-metode di dalam penelitian yang berbeda (Hardiansyah, 2010:499).



BAB 3

MANAJEMEN GURU

Mustari (2014:213) mengatakan bahwa manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Tujuannya adalah untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien mencapai hasil optimal, namun tetap dalam situasi menyenangkan. Adapun cakupan kegiatan dalam manajemen tenaga kependidikan yakni: *recruitment, placement, development*, pengawasan atau evaluasi.

Adapun Pidarta (2011:112) mengungkapkan bahwa manajemen guru ini merupakan salah satu dari bagian dari manajemen personalia. Personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Dalam pandangan Suryobroto (2010:86) personil ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini di sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Karena itu, personel di sekolah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut dengan tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif.

Manajemen tenaga pendidik yakni guru yang sungguh-sungguh merupakan upaya tepat bagi peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, zaman milenial, semua organisasi harus mampu mempraktikkan tugas manajemen

dengan baik, manajemen yang baik berdampak pada efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, selain itu manajemen yang efektif akan menciptakan kestabilan para pegawai, Onnis (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa:

“management practices for recruitment, remuneration, resourcing and relationships have profound consequences. Despite contextual challenges, some examples emerged of how effective management practices created workforce stability through localised implementation of HRM policies. where managers incognisant of the value of localised implementation of HRM policies has resulted in workforce instability.”

Praktik manajemen untuk rekrutmen, remunerasi, sumber daya dan hubungan memiliki konsekuensi yang sangat besar. Meskipun ada tantangan kontekstual, beberapa contoh muncul tentang bagaimana praktik manajemen yang efektif menciptakan stabilitas tenaga kerja melalui implementasi kebijakan HRM secara lokal. Di mana para manajer tidak menghargai nilai implementasi kebijakan HRM yang terlokalisasi telah mengakibatkan ketidakstabilan tenaga kerja.

Berkenaan dengan manajemen itu, pendapat senada disampaikan oleh Bretos et al. (2017:12) seperti berikut:

“As shown, competing in global markets may intensify the inherent tensions between financial performance and social purposes and result in the adoption and diffusion of inconsistent HRM practices that are at odds with the characteristic employee-focused orientation of these organisations. Hence, because alignment and consistency may lead to greater employee satisfaction and engagement and better performance.”

Maknanya, dalam persaingan global, inkonsistensi dalam manajemen akan memunculkan pertentangan secara intensif di antara pegawai yang ada dalam organisasi, sebaliknya manajemen yang selaras dan konsisten akan memuaskan pegawai dan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Dalam banyak permasalahan yang terjadi pada organisasi, semua disebabkan oleh lemahnya manajemen. Buruknya manajemen berdampak

pada kegagalan organisasi dalam memberdayakan pegawai secara maksimal. Akibatnya, organisasi sulit bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, manajemen yang baik akan memudahkan organisasi mencapai tujuan.

Herawan dan Hartini (2011:231) menguraikan bahwa manajemen tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan adalah suatu aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian. Tujuan dari manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi yang tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi ketat, sistem kompensasi dan intensif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stake-holder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim kerjasama yang harmonis.

Jadi manajemen guru adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari guru masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan guru, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

Guru suatu sekolah merupakan pilar pertama bagi kehidupan di sekolah. Faktor sarana dan prasarana, sistem, serta bahan merupakan pilar penunjang guru. Semua fasilitas sarana dan prasarana tidak dapat berdaya

optimal jika tidak tersedia guru sebagai “penggerak”, di samping pilar lainnya (kurikulum, sarana, dan prasarana). Guru dalam proses pembelajaran tidak hanya berfungsi sebagai motivator namun juga sebagai fasilitator peserta didik untuk mengembangkan potensinya secara optimal dengan mendayagunakan semua sarana pembelajaran yang tersedia serta sistem pembelajaran yang kondusif. Guru mempunyai peranan yang penting dalam pendidikan, sehingga hampir semua usaha pembaharuan di bidang pendidikan bergantung pada guru. Pengembangan profesionalisme guru diarahkan pada peningkatan kualitas (Yusutria, 2017:3).

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyawara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Maksud profesional di atas termaktub dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat (4) sebagaimana penjelasan di bahwa:

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta melakukan pendidikan profesi.

Selain itu, guru harus memiliki standar kompetensi guru dan kualifikasi guru, hal ini penting dalam kaitan dengan kualitas proses belajar mengajar dan kualitas peserta didik dan sekolah. Hal ini diungkapkan Mustari (2014:138-145) tentang kualifikasi akademik guru SD/MI atau sekolah sederajat harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S-1) dalam bidang pendidikan SD/MI (D-

IV/S-1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Sedangkan standar kompetensi akademik guru yang dimaksud adalah sebagai berikut: kompetensi akademik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dalam menjalankan profesinya guru juga dituntut memiliki keragaman kecakapan yang bersifat psikologis, meliputi: 1) Kompetensi kognitif yang terdiri dari: ilmu pengetahuan pendidikan, ilmu pengetahuan materi bidang studi. 2) kompetensi afektif yang meliputi: *self-concept dan self-esteem, self efficacy dan contextual efficiency, self acceptance dan others-acceptance*, dan 3) kompetensi psikomotor: kecakapan fisik umum dan kecakapan fisik khusus.

Menurut Sulhan (2016:2) Guru merupakan profesi mulia dan dimuliakan oleh Allah. Guru sosok manusia berilmu dan senantiasa menyebarkan ilmu. Guru menjadi gardu positif yang selalu menebarkan energi positif. Guru memiliki kapasitas yang besar dalam membangun sebuah peradaban bangsa. Derajat seorang guru lebih ditinggikan dibanding dengan profesi yang lain jika dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan niat lurus. Selain itu, Thoifuri (2008:3) menyampaikan bahwa guru memiliki makna yang pada prinsipnya mereka tidak hanya mempunyai kualifikasi keguruan secara formal yang diperoleh dari bangku perkuliahan, yang terpenting adalah mereka memiliki kompetensi keilmuan tertentu yang dapat menjadikan orang lain pandai dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Guru hendaknya senantiasa melakukan *Upgrading* kualitas pribadi dan sosial berupa:

1. Pandai, memiliki wawasan yang luas.
2. Selalu meningkatkan keilmuannya.
3. Menyakini bahwa apa yang disampaikan itu benar dan bermanfaat.
4. Berpikir obyektif dalam menghadapi masalah.
5. Mempunyai dedikasi, motivasi, dan loyalitas.
6. Bertanggungjawab terhadap kualitas dan kepribadian moral.
7. Mampu merubah sikap siswa yang berwatak manusiawi.
8. Mampu mengaktualisasikan materi yang disampaikannya.
9. Memiliki banyak inisiatif sesuai perkembangan iptek.

Pendidikan yang bermutu membutuhkan guru yang profesional, memiliki komitmen tinggi, tanggung jawab, dan bangga terhadap profesinya.

Sementara, ciri guru yang memiliki komitmen rendah, yaitu: (1) memiliki perhatian yang sedikit terhadap peserta didik, (2) sedikitnya waktu dan tenaga yang dikerahkan dalam menjalankan tugasnya, (3) lebih fokus pada jabatan. Sedangkan guru dengan komitmen tinggi cirinya yaitu: (1) perhatian tinggi kepada peserta didik, (2) tenaga dan waktunya semaksimal mungkin untuk melaksanakan tugasnya, (3) bekerja untuk kepentingan orang lain (Aedi, 2016:143).

Tak hanya itu, guru juga memiliki peran dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, baik buruknya tergantung bagaimana guru memerankan dirinya. Di antara peran guru, yaitu sebagai: (1) perencana pembelajaran, (2) pengelola pembelajaran, (3) fasilitator, dan (4) evaluator. Selain itu guru harus memiliki kecerdasan emosi yang stabil, pandai bergaul, karena setiap hari guru senantiasa berinteraksi dengan masyarakat sosial yang banyak. Adapun tugas dan tanggung jawab guru terdiri dari, yaitu: (1) guru harus menuntut murid-murid belajar, (2) turut serta membina kurikulum sekolah, (3) melakukan pembinaan terhadap diri siswa (kepribadian, watak, dan jasmani), (4) memberikan bimbingan kepada murid, (5) melakukan diagnosis atas kesulitan-kesulitan belajar dan melakukan penilaian atas kemajuan belajar, (6) melakukan penelitian, (7) mengenal masyarakat dan ikut aktif, (8) menghayati, mengamalkan, dan mengamankan Pancasila, (9) turut serta membantu terciptanya kesatuan dan persatuan bangsa dan perdamaian dunia, (10) turut menyukseskan pembangunan, dan (11) tanggung jawab meningkatkan peranan profesional guru (Hidayat, 2016:71-78).

Adapun guru yang efektif menurut Ahmadi (2018:48-50) merupakan bentuk dari guru profesional yang memiliki ciri sebagai berikut:

1. Mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas.
2. Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran.
3. Mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*Feedback*) dan penguatan (*Reinforcement*).
4. Mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri.

Guru merupakan figur sentral dalam peningkatan mutu pendidikan suatu bangsa. Karena, guru menjadi garda terdepan dalam proses pembelajaran. Guru juga merupakan pemimpin di kelas. Oleh karenanya, berhasil dan tidaknya suatu proses pembelajaran sangat ditentukan oleh

kualitas guru dalam penyelenggaraan kegiatan tersebut. Hal tersebut senada dengan ungkapan Anies Baswedan, “Guru adalah ujung tombak proses pendidikan. Tanpa guru, tidak mungkin bangsa Indonesia bisa membuat konversi tingkat melek huruf dari 5% menjadi 92%. Tanpa guru, tidak mungkin program pendirian sekolah dan universitas dapat berhasil. Tanpa guru, tidak mungkin muncul generasi berkualitas”. Tidak hanya itu, Prastowo (2011:99) juga menjelaskan pendidikan yang berkualitas hanya muncul apabila terdapat guru yang berkualitas. Oleh karena itu keberadaan guru berkualitas, profesional dan sejahtera merupakan kondisi yang tidak ditawarkan lagi”. Seterusnya Prastowo mengungkapkan bahwa studi-studi internasional termutakhir juga menunjukkan bahwa komponen yang paling berpengaruh pada sekolah yang efektif adalah setiap guru di dalam sekolah tersebut. Semua fakta dan pendapat tersebut semakin menegaskan bahwa untuk memperbaiki mutu pendidikan di sekolah maka memprioritaskan perbaikan mutu guru menjadi suatu keniscayaan.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 ayat 2 menyatakan 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, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Aas Syaefudin mengungkapkan tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal ini termasuk salah satunya yaitu guru (diakses pada tgl. 20/3/2014, 20.00 WIB) dalam <http://edutrial.wordpress.com/2012/05/05/pendidik> dan tenaga kependidikan, bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan guru yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh guru.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas latihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi sekolah dan individu.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Profesi guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional. Mereka harus (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, (2) memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya, (3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Di samping itu, mereka juga harus (4) mematuhi kode etik profesi, (5) memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas, (6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya, (7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan, (8) memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya, dan (9) memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum (Undang-Undang No. 14/2005, Tentang Guru dan Dosen)

Berbagai upaya praktis SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu guna mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan nasional dengan melakukan pembinaan keagamaan sepekan sekali dengan pola satu pembina membina maksimal dua belas peserta, malam bina iman dan taqwa setiap satu kali dalam satu bulan, berpakaian syar'i, ramah dengan semua warga sekolah, menyampaikan pesan keagamaan pada tiap pagi sebelum pembelajaran dimulai dan di sela-sela waktu belajar, belajar tahsin dan tahfidz qur'an, program qurban tiap tahun bagi guru dan warga sekolah, dan lainnya yang pada akhirnya kesemua ini dimaksud untuk pembiasaan hingga menjadi

habit, menjadi sebuah sikap dalam menjalankan profesi sebagai guru sehingga guru-guru melakukan pekerjaan dalam sehari-hari menjadi senang, rela berkorban waktu dan tenaga, etos kerja yang tinggi, jujur, bertanggung jawab penuh, persaudaraan (ukhuwah) yang baik antar rekan kerja, semangat saling asih, saling memotivasi serta tolong-menolong dan sebagainya.

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya lembaga mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Rohman dan Amri, 2012:266). Artinya, dalam konteks manajemen guru di sekolah ada beberapa aktivitas manajemen sumber daya manusia guru di antaranya, yakni: perencanaan guru, rekrutmen guru, seleksi dan penempatan guru, pelatihan dan pengembangan guru, dan evaluasi guru.

A. PERENCANAAN GURU

Sedarmayanti (2017:23) mengatakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Organisasi diharapkan memiliki SDM dalam: jumlah, kualitas, tempat, waktu tepat, dan menghasilkan manfaat jangka panjang bagi individu dan organisasi. Perencanaan SDM atau personalia ini juga disampaikan oleh Pidarta (2011:116) yang direncanakan oleh para manajer dalam hubungan dengan personalia ini ialah (1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan dalam organisasinya, (2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang dalam setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa yang dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian, (3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik pada organisasi maupun kepada setiap anggota.

Perencanaan ini dibuat dengan mempertimbangkan berbagai faktor perubahan dan tekanan serta tantangan, sehingga diperlukan pengarah dalam pembuat kebijakan, yang perlu jadi pertimbangannya kondisi sosial, lingkungan, ekonomi dan lainnya. Hal tersebut di atas diuraikan oleh Scheer, et al. (2011) yakni:

“As organizations moved into the 21st century, they have faced pressures resulting in organizational change. In recent years, a number of challenges or issues have been identified for Cooperative Extension in the 21st century (Extension Committee on Organization and Policy, with a focus on increasingly complex and changing social, environmental, and economic conditions that have produced external factors impacting Extension’s ability to carry out its mission.”

Tahap pertama dalam proses perencanaan adalah peramalan (*Forecasting*). Dalam peramalan karyawan, manajer sumber daya manusia (SDM) berupaya mengetahui penawaran dan permintaan untuk berbagai jenis SDM. Sasaran utamanya adalah memperkirakan bidang-bidang di dalam organisasi karena di sanalah akan terdapat memprediksi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja di masa mendatang (Noe et al., 2010:245).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat pencapaian tujuan. Adapun tujuannya guna memastikan bahwa sumber daya manusia yang dibutuhkan, baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) telah tersedia pada saat diperlukan. Banyak perusahaan saat ini yang memiliki jumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berlebih sehingga perusahaan tersebut menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam merespon perubahan lingkungan. Ada pula perusahaan yang mengalami kondisi sebaliknya, yaitu kekurangan karyawan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik (Baadriyah, 2015:61).

Bagi perusahaan atau organisasi, perencanaan penting dibuat guna memberikan arah dan tujuan serta keuntungan tidak langsung dalam

proses pengembangan sumber daya manusia seperti dinyatakan oleh Mejia et al. (2001:20) ini: *the process of formulating HR strategies and establishing program or tactics to implement them is called strategic HR planning provides many direct and indirect for the company.*

Perencanaan sumber daya manusia menjadi bagian tak terpisahkan dari fungsi manajemen sejak perkembangan perusahaan industri modern, seorang ekonom Alfred Marshall pada tahun 1980, mengamati bahwa pimpinan organisasi bisnis harus dapat menjamin bahwa manajer, bendahara, dan mandor adalah orang yang baik dan mengerjakan pekerjaan secara benar. Perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan pada organisasi non industrial, termasuk agama, pemerintah, organisasi militer. Perencanaan sumber daya manusia bukanlah hal baru, oleh karena itu kemahiran dalam teknik manajemen sekarang ini merupakan dan hasil proses yang panjang sejak beberapa dekade silam dimulai dari perencanaan jangka pendek, sederhana, dan pragmatis (Rivai dan Sagala, 2010:34).

Secara umum banyak menganggap bahwa pengertian *Human Research Planning* (HRP) dinarasikan oleh Reilly (1996:14-15) sebagai perencanaan yang identik dengan tenaga kerja. Namun secara gamblang dan tepat sebagaimana dikemukakan, *“using this definition some would see Human Research Planning (HRP) as synonymous with manpower planning, and this response would in many ways be justified. However we would prefer to use HR rather than manpower planning.”*

Sebuah perencanaan SDM yang efektif akan menyediakan mekanisme untuk menghilangkan jurang yang mungkin ada antara penawaran dan permintaan, sebagaimana dikatakan oleh Ivancevich dan Konopaske (2011:129) bahwa:

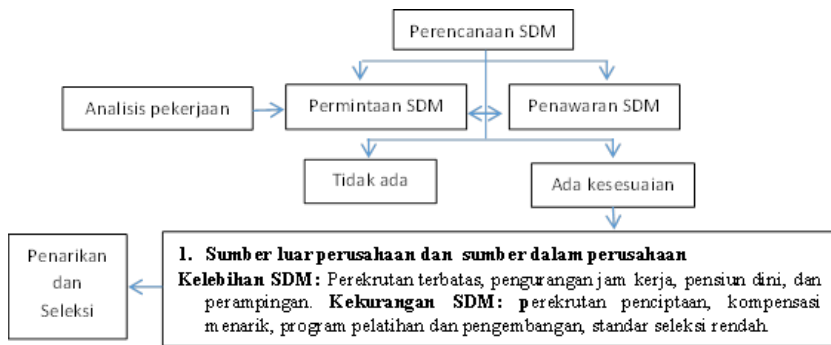
“human resource planning is both a process and a set of plans. It is how organizations assess. In addition, an affective human resources plan also provides mechanisms to eliminate any gaps that may exist between supply and demand.”

Suatu strategi kompetitif atas suatu perusahaan yang diperoleh dari masukan sumber daya manusia akan menjadi dasar dalam perencanaan

sumber daya manusia. Pada umumnya perusahaan-perusahaan besar akan melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan melibatkan tingkat manajemen puncak dan manajemen secara teknis menangani perencanaan tersebut (Bangun, 2002:112).

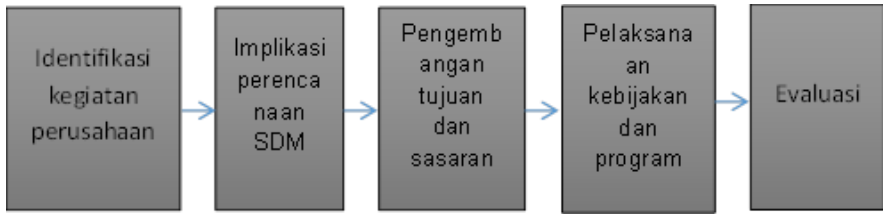
Dari pendapat di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa perencanaan merupakan langkah pertama yang sangat strategis pada kegiatan organisasi apapun termasuk organisasi sekolah untuk merancang mencapai tujuan organisasi, perencanaan juga merupakan suatu rancangan *guidence* bagaimana organisasi secara efektif dan efisien berjalan memanfaatkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu Bangun (2002:114) juga mengatakan biasanya ada aktivitas yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia, seperti berikut:



Gambar 2.1 Kegiatan perencanaan sumber daya manusia

Kegiatan pokok dalam perencanaan sumber daya manusia adalah melakukan peramalan akan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Kesalahan dalam kegiatan tersebut akan menimbulkan kesulitan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia lainnya, seperti perekrutan, dan seleksi, pengembangan, kompensasi, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Perencanaan sumber daya manusia dapat melalui langkah-langkah pada gambar 1.2 (Bangun, 2002: 115).



Gambar 2.2 Proses perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasi. Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan dalam bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena alur perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan yang selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerakan perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau tertinggal, oleh sebab itu perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah (Sutrisno, 2009:34).

Jahanian dan Modaresi (2014:1) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia (HR Planning):

“Human resource planning considered a effort that predicting the future of firm as an environmental demands and provide using condition of human resource for performing and meeting its need. Human resource planning is process that put one organization in suitable place by having number and correct kind of human resource and could do it in a effective method and reach to the total purpose of organization.”

Selain itu, perencanaan sumber daya manusia harus menjadi bagian yang terpadu dalam strategi persaingan. Sebagaimana ungkapan, “HR planning (HRP) should be an integral part of competitive strategy (Bernardin & Russel, 2013:139). Pengadaan dan penempatan staf merupakan

cara efektif dilakukan setelah melakukan analisis hasil penilaian, sehingga bisa menentukan kebutuhan pegawai secara cermat.

Adapun esensi dari perencanaan sumber daya manusia (*Human Research Planning*) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya organisasi, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan personal yang ada saat ini memprediksi kebutuhan masa depan (Yuniarsih dan Suwatno, 2013:90).

Pynes (2009:39) mengemukakan pengertian perencanaan sumber daya manusia (HR Planning), *human resource planning is the process of analyzing and identifying the need for and ability of human resource to meet the organization's objective*. Selain itu, Berseneva et al. (2014:1) mengungkapkan esensi dari manajemen dan perencanaan SDM,

“human resource management through effective workforce planning to allow companies to optimize the use of staff to identify and productively apply professional staffing capacity, to create the basis for the planned recruit, reduce the overall costs of hiring employees from its own systematic personnel policy.”

Namun perencanaan ini seringkali kurang mendapatkan perhatian mengingat sifat kegiatannya sebagai penunjang kegiatan pokok. Padahal perencanaan sesungguhnya sangatlah menentukan bagi keberhasilan perusahaan yang bersangkutan. Perencanaan ini merupakan landasan pacu penentu bermutu tidaknya suatu organisasi ke depannya tanpa terkecuali sekolah.

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia guru sangatlah penting. Keberlangsungan sekolah menjalankan agenda-agendanya ditentukan kualitas perencanaan yang dirumuskan. Jika organisasi berhasil membuat perencanaan berarti ia telah merencanakan keberhasilan mencapai tujuan organisasi, sebaliknya jika organisasi gagal membuat perencanaan sama halnya dengan merencanakan kegagalan mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

B. REKRUTMEN GURU

Mendapatkan guru sebagai sumber daya manusia dilakukan melalui proses rekrutmen. Rekrutmen guru yang dilakukan di sekolah swasta berbeda dengan rekrutmen guru yang dilakukan di sekolah negeri. Rekrutmen guru di sekolah negeri dilakukan oleh pemerintah berdasarkan formasi yang dibutuhkan, rekrutmen guru di sekolah swasta dilakukan oleh pihak yayasan (*Owner*) yang dilimpahkan kepada kepala sekolah, di mana calon guru sebagian besar belum mengetahui dengan pasti apa yang menjadi hak dan kewajiban mereka (Latief, 2011).

Hal tersebut sebagaimana yang dilakukan oleh SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, sebagai sekolah swasta mereka melakukan upaya rekrutmen mandiri. Sekolah ini melakukan rekrutmen guru dengan cara pandang mereka berdasarkan hasil dari kebijakan yayasan. Kebijakan yayasan inilah yang menjadi pegangan sekolah untuk melakukan rekrutmen guru.

SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu merupakan sekolah swasta yang memadukan antara kurikulum pendidikan nasional, pendidikan agama dan kurikulum Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT). Sebagai pioneer Sekolah Islam Terpadu (SIT) di Kota Bengkulu bahkan Provinsi Bengkulu yaitu pada tahun ajaran 1999 SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan kegiatan rekrutmen guru guna mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Rekrutmen guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan Peraturan Pokok guru Yayasan Pendidikan Sosial dan Dakwah Al Fida Bengkulu. Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut tahapan rekrutmen tenaga pendidik yang harus dilakukan meliputi beberapa langkah yaitu mempublikasikan tentang kebutuhan guru, mengadakan seleksi (meliputi seleksi administrasi, tes potensi akademik, tes bidang studi, baca al Qur'an, bacaan sholat, hapalan al Qur'an, kesehatan, *micro teaching*, *interview*, wawasan keislaman), dan melakukan kesepakatan kerja (hasil observasi dan wawancara dengan informan).

Rekrutmen merupakan aktivitas menemukan sekumpulan pelamar yang memiliki kualifikasi sesuai tujuan organisasi dan hal ini dilakukan melalui banyak sarana. Gallagher et al. (2014:4) mendefinisikan rekrutmen sebagaimana ungkapan ini: *recruitment is a process that unfolds in several stages over an extended period of time and requires the coordinated*

action of multiple staff members. As such, a good plan for the recruitment process is essential before actual recruiting begins.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa rekrutmen merupakan proses menghimpun pelamar yang terdiri dalam beberapa tahap selama periode waktu yang panjang dan membutuhkan tindakan terkoordinasi dari banyak anggota staf. Dengan demikian, rencana yang baik untuk proses perekrutan sangat penting sebelum perekrutan yang sebenarnya dimulai. Sebelum memulai proses rekrutmen sebaiknya ditentukan dulu strategi rekrutmen yang akan dilakukan. Saat ini rekrutmen dilakukan dengan strategi menjadi sangat penting karena adanya pergeseran tenaga kerja mejadi lebih kompetitif. Rekrutmen sebaiknya dipandang sebagai bagian dari perencanaan SDM karena rekrutmen merupakan mekanisme yang membuat semua rencana dapat berjalan (Wukir, 2013:58).

Peran rekrutmen SDM adalah membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik organisasi jika diperlukan. Jadi rekrutmen SDM (HR recruitment) didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mendefinisikan dan menarik para karyawan potensial. Itu akan menciptakan penyangga antara perencanaan dengan seleksi yang sebenarnya dari para karyawan baru. Aktivitas-aktivitas rekrutmen dirancang untuk memengaruhi (1) Jumlah orang yang melamar pada lowongan pekerjaan, (2) Jenis orang yang melamar, dan/atau (3) Kemungkinan mereka yang melamar pada lowongan pekerjaan akan menerima berbagai posisi jika ditawarkan. Sasaran dari program rekrutmen organisasi adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak (yang akan menemukan pekerjaan yang dapat diterima) agar dapat memilihnya ketika terjadi lowongan pekerjaan (Noe et al., 2010:266).

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, dalam negara manapun sumber daya manusia kekayaan terbesar yang dimilikinya, sumber daya manusia yang kompetitif dengan kondisi apapun ia tetap akan bertahan dan berkembang dengan baik, negara-negara dengan sumber daya alam tidak memadai bisa menjadi negara super *power*, hal itu bisa terjadi karena sumber daya manusia yang unggul, dengan sumber daya manusia unggul akan mampu menghadapi

perkembangan zaman apapun tantangannya. Pentingnya sumber daya manusia yang berdaya saing diuraikan berikut,

“human resources is considered the wealth of each country, which proved to make competitive advantage compared with countries depend on natural resources. Rapid changes in technology development and importance of globalization, and social change make demands for organizations to review their programs, plans and services. Management is the key to reflect these changes and disseminate technology into the system of the organization and lead decision making (Dakeel dan Almannie, 2015).”

Hasibuan (2011:27) mengatakan bahwa pengadaan SDM adalah fungsi operasional manajemen sumber daya manusia. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.

Widodo (2015:55-56) mengatakan bahwa dukungan rekrutmen terhadap fungsi ketenagaan lain mempersyaratkan rekrutmen terjadi dalam kualifikasi tertentu. Pakar manajemen sumber daya manusia, Ivanchevich dan Konopaske mengungkapkan bahwa,

“Recruitment refers to organizational activities that influence the number and types of applicants who apply for a job and whether the applicants accept jobs that are offered. Thus, recruitment is directly related to both human resource planning and selection.”

Menurut Ivanchevich dan Konopaske (2011:140) rekrutmen berkorelasi kuat dengan perencanaan sumber daya manusia dan penyeleksian, semua merupakan aktivitas organisasi yang akan mempengaruhi jumlah dan ragam pelamar yang berminat terhadap tawaran

pekerjaan. Pengertian lain dari rekrutmen adalah *“recruitment is the process of attracting applicants for the positions needed”*. Sedangkan tujuan dari rekrutmen disampaikan oleh Mejia et. al. (2001) yakni, *the aim of recruitment is to attract qualified job candidate. We stress the word qualifies because attracting applicants who are qualified for the job is a costly waste of time.*

Gomez-Mejia mengungkapkan rekrutmen bertujuan untuk menarik pencari kerja yang qualified. Kita menekankan kata qualified karena menarik para pelamar yang tidak qualified untuk sebuah pekerjaan merupakan pemborosan biaya dan waktu. Pelamar yang tidak *qualified* perlu diproses dan mungkin bahkan di tes dan di-*interview* sebelum bisa ditentukan bahwa mereka tidak *qualified*. Untuk menghindari biaya, rekrutmen ditargetkan pada para pelamar yang memiliki kualifikasi dasar untuk pekerjaan tersebut.

Rekrutmen merupakan proses identifikasi kesesuaian calon pekerja yang cakap dalam melaksanakan tugas lembaga. Sebagaimana ungkapan,

“the recruitment of human resources in the organization is considered a key element of human resource management as the main method of ensuring labor organization. The main purpose of the recruitment is to attract a sufficient number of candidates that meet the job requirements, the employer can select the best person for a particular job. Recruitment of human resources is the process of searching, tracking, identifying and attracting potential candidates from which to be chosen candidates able to, finally, the characteristics necessary professional or best match vacancies present and future (Muscalu, 2015). “

Selanjutnya Muscalu mengatakan, “sebagai pelengkap untuk mencari pekerja yang sesuai dengan kebutuhan, rekrutmen harus mempertimbangkan kebutuhan yang akan menempati posisi kerja. Oleh karena itu, rekrutmen bertujuan untuk menarik SDM yang dibutuhkan untuk mengembangkan kegiatan lembaga dengan SDM yang memadai cakap selama menempati posisi kerja di lembaga, sehingga mereka tetap berada dalam lembaga selama mungkin. Hal tersebut bisa dicapai bila orang yang

direkrut memiliki sikap dan kepribadian yang sesuai dengan budaya dalam organisasi.

Menurut Roschelle et al. (2014:2), ada enam tahapan dalam proses rekrutmen sebagai berikut,

“our comments are organized in six topics corresponding to the aspects of an overall recruitment process (1) Study design, (2) Intervention packaging, (3) Planning a recruitment process, (4) Designing recruitment messages, (5) Running a recruitment campaign, (6) After recruitment.”

Selain itu Rue et al. (2015:113) memberikan pengertian tentang rekrutmen dengan ungkapan berikut, *recruitment is a process that unfolds in several stages over an extended period of time and requires the coordinated action of multiple staff members. As such, a good plan for the recruitment process is essential before actual recruiting begins.* Ahli manajemen lain mengartikan, *“Recruitment involves seeking and attracting a pool of people from which qualified candidates for job vacancies can be chosen.*

Selain itu rekrutmen menurut Fahmi (2016:28) sering juga disebut dengan penarikan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja (*Recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Untuk dapat dipahami bahwa dalam proses penarikan tenaga kerja ini dilakukan melalui proses penjangkaran yang ketat dan detil dengan tujuan menghasilkan calon yang benar-benar dianggap *feasible* (layak). Di antara sarana yang ada, sarana terbaik untuk memperoleh karyawan yang lebih baik adalah menjalin komunikasi dengan pihak perguruan tinggi atau sekolah, apalagi lembaga tersebut memiliki reputasi bagus.

Dalam keadaan tertentu melakukan proses rekrutmen dengan tepat bukanlah hal yang mudah apalagi perusahaan memerlukan SDM dengan kecakapan khusus dan kriteria tinggi, sehingga rekrutmen didefinisikan, *“thus human resources recruitment is defined as any practice or activity carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees* (Noe et al., 2007:202).”

Sedangkan menurut Casio dan Munandar dalam Yani (2016:61) mengatakan bahwa proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Prosesnya dimulai dari saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima.

Rekrutmen untuk menyediakan sekelompok calon yang cukup besar hingga organisasi yang bersangkutan akan dapat menyeleksi karyawan yang memenuhi syarat sesuai dengan yang dibutuhkannya. Dengan demikian, maka perekrutan merupakan proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan (Salam, 2014:99).

Begitu vitalnya rekrutmen ini sehingga ada ungkapan bahwa setiap perusahaan harus memperhatikan dengan serius rekrutmen karyawan (*Recruitment*) yang dilakukan, karena ini menyangkut beberapa hal yang cukup pelik, antara lain berkenaan dengan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi yang didasarkan kepada analisis pekerjaan (*Job Analysis*), uraian pekerjaan (*Job Description*), spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*), persyaratan pekerjaan (*Job Enlargement*), penyederhanaan pekerjaan (*Work Simplication*) dan berbagai kegiatan lainnya yang saling berhubungan dan terkait satu sama lainnya sebagai suatu proses (Suwatno dan Priansa, 2011:61).

Pengertian lain dari rekrutmen menurut Mathis et al. (2014:182) yaitu, "*recruiting is the process of the generating a poll of qualified applicants for organizational jobs*. Secara sederhananya definisi dari rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Siagian, 2008:102).

Dari berbagai pengertian rekrutmen di atas maka peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan upaya menghimpun pelamar untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja suatu lembaga/sekolah yang dilakukan dengan berbagai metode guna memperoleh tenaga kerja guru yang sesuai harapan baik secara kualitas maupun kuantitas.

C. SELEKSI DAN PENEMPATAN GURU

Dalam konteks seleksi dan penempatan guru, seleksi dan penempatan guru merupakan bagian penting dari manajemen guru dalam mencapai keberhasilan sekolah. Keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan ini ditentukan oleh tiga faktor penting antara lain, analisis pekerjaan, perencanaan guru, dan penarikan guru. Melaksanakan kegiatan seleksi dan penempatan yang baik berpengaruh pada tingginya kinerja guru, dan rendahnya tingkat turnover dan absensi guru (Bangun, 2012:158).

Bangun selanjutnya mengartikan seleksi (selection) adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Hal senada diungkapkan Palmer (2015), "*the selection process is the first stage in the employment relationship where the candidate and the organization meet to determine if their identities are congruent.*" Dalam seleksi selanjutnya ada dua komponen yang sama-sama penting yaitu kriteria seleksi dan prosedur seleksi. Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar. Penyeleksian ini dimulai dengan menilai persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai baru, diantara aspek teknik dalam menjalankan pekerjaan dan kebutuhan perusahaan yang sulit diukur. Para pelamar kemudian dinilai untuk menentukan kemampuan, preferensi, kepentingan, dan kepribadian mereka (Jackson et al., 2009:294).

Pendapat lain tentang pengertian seleksi sebagaimana, "*personel selection is the process by which companies decide who will or will not be allowed in to organization.* Selanjutnya secara umum dalam melakukan seleksi memiliki standar dalam proses setidaknya ada beberapa (1) *Reliability*, (2) *Validity*, (3) *Generalizability*, (4) *Utility*, (5) *Legality* (Noe et al., 2010:227). Empat standar pertama sangat diperlukan, seorang tenaga kerja harus memiliki empat fokus itu, keandalan, validitas, kecakapan umum, dan kebermanfaatannya bagi pekerjaan yang akan dikerjakan dan bagi perusahaan secara umum.

Biasanya, tujuan dilakukan penyeleksian adalah untuk memprediksi kinerja seperti apa yang nanti akan ditunjukkan oleh para pelamar ini dalam pekerjaan yang lowong, dan juga dalam pekerjaan yang akan

dipegang para pegawai baru ini di masa yang akan datang di perusahaan ini. Dalam penyeleksian harus mampu memastikan dan menjamin bahwa para pegawai (1) memiliki produktivitas tinggi, (2) memiliki motivasi untuk bekerja di perusahaan selama perusahaan tersebut ingin mempekerjakan mereka, (3) memiliki kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang akan memuaskan pelanggan, dan (4) memiliki kemampuan untuk menerapkan strategi perusahaan (Noe et al., 2010:294).

Seleksi menurut Mejjia et al. (2001:193), *“selection is teh process of making a “hire” or “no hire” decision regarding each applicant for job. Hal senada disampaikan,” selection is the process of choosing individuals who have relevant qalifications to fill existing pr projected job epening* (Bohlandar dan Snell, 2013:230). Dan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai keinginan merupakan hal yang tidak mudah sebagaimana ungkapan, *“The objectice of the selection process is to choose the individual who can successfully perform the job from the pool of qualified candidates* (Rue et al., 2016:129).

Seleksi guru merupakan proses langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai guru baru. Proses ini berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini yaitu reliabilitas dan validitas (Rue et al., 2016:161).

Kinerja daripada organisasi sekolah akan dipengaruhi sejak awal melakukan seleksi manusia (human) guru, yang sebenarnya manusia ini merupakan hal yang bisa dikapitalisasi menjadi daya ledak bagi keuntungan organisasi,

“performance of organisations could be adversely affected if human capital selection practices are poorly executed. The absence of good human capital selection practices could lead to dysfunctional or negative organisational outcomes. Based on practical insights, selecting people who are wrong for the organisation can produce long-term negative effects like high training costs, recruitment costs, loss of goodwill or reputation,

increased labour turnover and loss of profitability (Chidi dan Christoper, 2014:2)."

Selanjutnya, merekrut dan menyeleksi karyawan yang berkualitas juga sangat ditentukan oleh penilaian secara objektif, meskipun kandidat karyawan yang ada itu memiliki afiliasi kekeluargaan ataupun pertemanan, hal ini disampaikan Chidi dan Christoper (2014:2) sebagai berikut,

"recruitment and selection are heavily influenced by relations rather than by objective assessment of the suitability of the job applicant. This does not imply that meritocracy is never taken into consideration, but family affiliation and friendship have substantial influence."

Chidi dan Christoper (2014) mengungkapkan bahwa seringkali pada usaha kecil menengah dan beberapa perusahaan besar melakukan seleksi didasarkan pada kriteria subjektif dan mengabaikan data yang lain,

"that in the selection process of small and medium enterprises (SMEs) and some large enterprises (LEs), selection was often based on subjective criteria as interviews, psychological tests and medical examinations were ignored or not formally or seriously executed. References were sometimes asked for but not given proper consideration or scrutiny. From empirical research, firm size is very important for the formalisation of HR policies and practices."

Dalam melakukan seleksi harus profesional dengan menggunakan standarisasi hasil penilaian yang objektif guna mendapatkan karyawan terbaik, hal ini sesuai dengan makna dari seleksi," seleksi merupakan proses penjurangan dan penentuan siapa yang layak dan tidak layak untuk bekerja di sebuah perusahaan. Suatu sistem seleksi yang baik harus dilakukan oleh tim seleksi dan kemudian diputuskan dengan diskusi yang bisa dipertanggungjawabkan keputusannya. Artinya, tim yang terlibat dalam seleksi juga bukan karyawan biasa, namun mereka yang benar-benar paham dan mampu menilai kualitas dan kompetensi dari setiap

calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan tersebut (Fahmi, 2016:36).

Dari urian di atas maka peneliti dapat menyarikan definisi dan urgensi seleksi. Jika ditinjau dari seleksi guru, maka seleksi adalah merupakan satu tahapan untuk mendapatkan guru yang sesuai dengan keinginan sekolah yang disertai kriteria dan kualifikasi tertentu dengan melalui berbagai instrumen tes tertulis maupun non-tertulis. Adapun urgensinya yakni untuk meminimalisir kesalahan dalam memilih guru sehingga akan mendapatkan guru yang siap bekerja mencapai tujuan sekolah secara mudah, efektif dan efeasien.

Setelah seleksi, selanjutnya yakni proses penempatan guru yang sudah di terima sebagai guru di sekolah. Kejelian dalam melakukan penempatan guru akan menjamin ketercapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika salah dalam menempatkan guru maka akan berakibat terhambatnya laju pencapaian cita-cita yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Disampaikan oleh Mathis et al. (2014) bahwa seleksi merupakan bagian yang sangat vital dalam menentukan laju organisasi, *selection is the most important areas of human resources in organizations because getting the right people in the proper places at the correct times is critical for bussines succes. Dengan ungkapan lainnya, " selection is process of choosing individual with the correct qualifications to fill jobs in an organization.*

Langkah-langkah dalam proses seleksi adalah menetapkan kualifikasi minimal bagi suatu jabatan melalui analisis jabatan. Ini berkaitan dengan metode-metode tertentu yang dipakai untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi dari pelamar atau pekerja. Ada sembilan metode yang biasanya digunakan yakni: (1) tinjauan data biografis, (2) tes-tes bakat/ketangkasan, (3) tes-tes kemampuan, (4) ujian-ujian penampilan, (5) referensi-referensi, (6) evaluasi kinerja, (7) wawancara-wawancara, (8) pusat-pusat penilaian, (9) suatu masa percobaan. Tidak semua kesembilan dari metode-metode ini digunakan karena ada beberapa kendala dalam pelaksanaan masing-masing metode ini. Kendala-kendala itu berkisar pada tingkat validitas yang berbeda, dan metode-metode itu mempunyai tingkat reliabilitas atau kekonsistenan angka bagi seorang pelamar ketimbang waktu, serta

metode-metode itu mulai dari yang tidak mahal hingga yang paling mahal. Seperti telah disinggung di atas dalam pelaksanaan langkah-langkah seleksi tidak semudah teorinya, hal ini dikarenakan dalam setiap langkah saja butuh persiapan dan pertimbangan yang matang agar dalam proses ini bisa berjalan sesuai fungsinya (Mursidi, 2018). Skema dalam Yani (2012) tampak jelas bagaimana bahwa proses seleksi dilakukan dengan tahapan-tahapannya yakni:



Gambar. 2.3 Flow proses seleksi

Hakikat seleksi guru sama dengan bagaimana seleksi pegawai atau karyawan secara umum, hal ini setidaknya sebagaimana diungkapkan oleh Herawan dan Hartini (2011:239-241) bahwa seleksi guru setidaknya ada tiga tahapan, yakni:

1. Pra seleksi, terdapat dua tugas utama pengujian dalam tahap pra seleksi, yaitu: pengembangan kebijakan seleksi sebagai pedoman dalam seleksi dan keputusan prosedur pra seleksi.

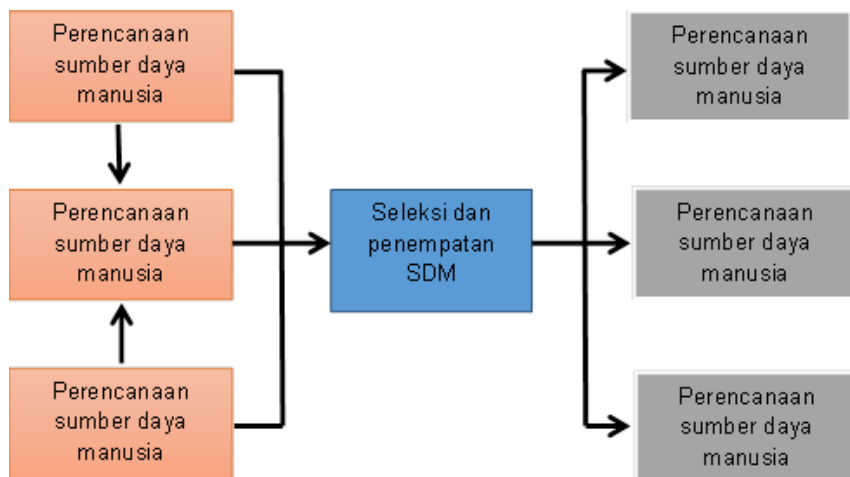
2. Seleksi, proses seleksi difokuskan pada pertanyaan sejauh mana kecocokan antara pelamar dan segala kualitasnya dengan tuntutan jabatan. Dalam aspek ini ada 2 hal yang penting dicermati, yaitu: a) penilaian data dan pelamar (kesehatan, drug testing, dan latihan-latihan simulasi perilaku). b) implikasi tanggung jawab dan keputusan seleksi.
3. Pasca seleksi, setidaknya ada dua hal penting yang diperhatikan yang berkaitan, yaitu: kontrak dan batasan/kerangka kerja (*term of employment*)

Rivai dan Sagala (2010:198) mengatakan bahwa penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Dengan demikian penempatan tidak hanya dilakukan kepada tenaga kerja baru untuk menduduki posisinya sesuai hasil seleksi, akan tetapi penempatan juga berlaku bagi tenaga kerja lama yang akan menduduki posisi baru.

Teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun (Siagian, 2008:188-169).

Sondang juga menyampaikan bahwa promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Alih tugas, dalam rangka penempatan alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilannya yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Demosi, berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab semakin kecil.

Menurut Bangun (2002:158) melaksanakan kegiatan seleksi dan penempatan yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan, dan rendahnya tingkat *turnover* dan absensi karyawan. Hubungan antar variabel-variabel yang berkaitan dengan seleksi dan penempatan terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4 Hubungan seleksi dan penempatan dengan variable-variabel manajemen sumber daya manusia lainnya

Setelah seleksi, tahap selanjutnya adalah penempatan. Yani (2012) mengatakan bahwa: *placement* atau penempatan menunjukkan kepada karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru. Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. *Placement mean matching of fitting a persons qualification and jobs requitmen*, penempatan berarti menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2013:115).

Penempatan ini bertujuan untuk menyelaraskan antara potensi kerja dengan pekerjaan yang cocok bagi pekerja, *the ultimate purpose of selection is placemanet, or fitting a person to the right job. Placement of people should be seen primarily as a matching process* (Mathis et al., 2014:220).

Makna penempatan secara normatif yaitu: *“the right man the right place and right man behind the right job.”* Prinsip penempatan yang harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai

dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan kerja yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang (Hasibuan, 2011:64).

Dari uraian di atas menegaskan bahwa penempatan guru merupakan hal penting, ia harus memperhatikan kesesuaian dan mengkomfilasi segenap potensi dan karakter guru sesuai dengan kebutuhan sekolah. Secara spesifik, penempatan guru sesuai dengan potensi dan kecondongan yang dimilikinya. Penempatan berdasarkan peta kemampuan dan kecondongan guru akan berdampak pada kinerja yang maksimal mencetak peserta didik yang berprestasi, sekolah yang berprestasi dan efektifitas proses mencapai tujuan sekolah. Tepatnya penempatan guru sesuai dengan kecondongan potensinya menjadikan guru lebih nyaman dalam menjalankan tugas-tugasnya. Guru yang nyaman dalam bekerja niscaya akan lebih produktif.

D. PENGEMBANGAN GURU

Kirsten dan Clive (2012) mengatakan bahwa pengembangan profesional guru seperti berikut: *professional development (PD) for teachers is recognised as a key vehicle through which to improve teaching and, in turn, to improve student achievement*. Pengembangan profesional guru merupakan cara paling tepat untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pada gilirannya meningkatkan prestasi siswa serta sekolah secara umum. Hal ini semua bergantung pada kualitas sang guru. Pengembangan guru sebagai sumber daya manusia, manajer sekolahlah yang menentukan. Hal ini sangat penting, sejauhmana kepala sekolah menganggap penting guru bisa dilihat dari besarnya perhatian pada pengembangan yang dilakukan,

“managers are a critical factor in the growth and development of employees. Given the importance to the organization, it is important to determine whether, in fact, managers do support employee growth and development (Gilley et al., 2015:2).”

Dalam proses pembinaan, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha yang dilakukan demi memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja. Dalam konteks pendidikan, pendidik

dan tenaga kependidikan merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) potensial yang turut berperan dalam mewujudkan mutu pendidikan nasional (Muniroh dan Muhyadi, 2017). Guru merupakan sumber daya dinamis yang memerlukan sentuhan perlakuan pelatihan dan pengembangan dalam upaya mencetak guru yang terus bergerak menyegarkan pengetahuan yang dimiliki dan berkembang kapasitasnya sesuai kondisi zamannya.

Masa depan bangsa bahkan dunia ini terkait erat dengan citra guru hari ini. sehingga perlu peningkatan kualitas guru sebagai jaminan bahwa masa depan bangsa ini baik dan mampu memenangkan setiap pertarungan dalam percaturan dunia global. Pada konteks itu guru profesional sangat penting,

Menurut Trisoni (2011) guru profesional tidak semata-mata menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, tapi juga mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakekat manusia dan masyarakat. Hakikat-hakikat ini akan melandasi pola pikir dan pola kerja guru dan loyalitasnya kepada profesi pendidikan. Juga dalam implementasi pembelajaran guru harus mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pembelajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis, bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas (UU No. 20 Tahun 2003 pasal 40 ayat 2 a).

Arifin (2000) mengungkapkan bahwa guru Indonesia yang profesional dengan syarat mempunyai, yakni:

1. Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21.
2. Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia.

3. Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus-menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa pengembangan profesional guru harus dilakukan. Melakukan pengembangan profesional guru ini memerlukan berbagai sumber daya sehingga perlu bahu membahu seluruh stakeholder karena untuk melakukan pengembangan profesional guru membutuhkan dana yang tak sedikit. Pihak yang menjadi pilar utama dalam pengembangan guru adalah pihak yang memiliki otoritas penentu kebijakan, mulai dari pemerintah, pihak yayasan/lembaga swasta, guru sendiri, hingga masyarakat luas. Selain itu, pengembangan profesional guru harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan sepanjang dunia terbentang.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peran dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan, keduanya sangat dibutuhkan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabatnya (Darodjat, 2015:82).

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Hasibuan, 2011:69). Dengan demikian, guru yang dengan pelatihan dan pengembangan secara rutin mengikutinya maka akan memiliki kualitas dengan guru yang jarang atau apalagi dengan guru yang tidak pernah mengikutinya. Guru yang mengikuti pengembangan memiliki pemahaman kerja dan kinerja yang baik. Guru yang mendapat pengembangan akan lebih mampu bertahan dan produktif dalam bekerja baik di situasi sulit maupun situasi mudah.

Widodo (2017:114) mengatakan bahwa program pelatihan memiliki fungsi dan tugas pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawainya. Hal tersebut didasarkan pada persepsi pegawai yang pernah mengalami fase sebelum krisis dan setelah krisis. Handalnya system human resource management (SHRM) pada organisasilah yang menyebabkan para pegawai tetap produktif dalam kondisi apapun. Hal tersebut dinyatakan oleh pegawai yang pernah mengalami dua masa, sebelum krisis dan setelah krisis, *their perceptions were influenced by the lack of access to training and developmental opportunities within their respective organizations* (Mitsakis, 2014:17)

Sebagai guru harus memiliki hard skill. Berkenaan dengan hard skill yang harus dimiliki guru tersebut termaktub dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, terutama pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 28 menjelaskan bahwa kompetensi yang wajib dimiliki dan dikuasai guru terbagi dalam empat dimensi kompetensi yaitu:

1. Kompetensi pedagogik. Berdasarkan Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, standar kompetensi pedagogis jelaskan dalam kompetensi inti sebagai berikut:
 - a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, kultural, emosional, dan intelektual.
 - b. Menguasai teori-teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
 - d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
 - g. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
 - h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.

- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - j. Melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
2. Kompetensi kepribadian. Menurut Permendiknas No.16 tahun 2007, kemampuan dalam standar kompetensi kepribadian mencakup lima kompetensi utama, yaitu:
 - a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, dan sosial.
 - b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik, serta masyarakat.
 - c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
 - d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
 3. Kompetensi sosial. Menurut Permendiknas No.16 tahun 2007, kemampuan dalam standar kompetensi sosial mencakup empat kompetensi utama, yaitu:
 - a. Bersikap inklusif dan bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
 - c. Beradaptasi di tempat tenaga bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan, tulisan, dan bentuk lain.
 4. Kompetensi profesional. Secara lebih spesifik menurut Permendiknas No.16 tahun 2007, standar kompetensi ini dijabarkan ke dalam lima kompetensi inti, yaitu:
 - a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
 - b. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.

- c. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Selain hard skill, hal lain yang harus dimiliki oleh guru adalah soft skill. Soft skill atau dikenal dengan keterampilan interpersonal penting bagi guru karena akan memudahkan meningkatkan karirnya. Adapun Aedi (2016:21-22) menyebutkan soft skill yang harus dimiliki guru di antaranya:

1. *Selling skill*, artinya, guru harus mampu “menjual” dirinya melalui pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimilikinya, serta harus bertanggung jawab untuk menciptakan nilai tambah bagi kinerjanya.
2. *Interpersonal skill*. Artinya, guru harus mampu membangun hubungan dan berinteraksi dengan orang lain. Sangat diperlukan untuk membantu meningkatkan karir. Sebab, keberhasilan seseorang tidak hanya ditentukan oleh kompetensinya saja, akan tetapi harus didukung oleh kemampuan menjalin hubungan atau relasi dengan yang lain, yang akan membuka jalan bagi individu untuk membangun networking.
3. *Communication skill*, kemampuan berkomunikasi sangatlah diperlukan upaya mencapai karir yang lebih baik, untuk mencapai suatu tujuan. Kemampuan ini ini dapat dilatih dan dikembangkan secara terus menerus agar menjadi komunikator yang unggul. Sehingga individu mampu menyampaikan pendapat dan gagasan dengan efektif dan tepat.
4. *Learning skill*, kemampuan untuk belajar merupakan salah satu hal yang mendasar dalam proses peningkatan karir atau kinerja seseorang. Berbagai sumber informasi, baik dari sumber bacaan, internet, seminar, dan sebagainya akan menjadi sangat berharga bagi individu yang ingin mengembangkan karirnya. Peningkatan karir harus di dukung oleh pengetahuan dan kompetensi yang dimilikinya.

Hard skill dan *soft skill* merupakan hal yang harus dilakukan pengembangan bagi guru. Hal ini menjadi penting bagi guru untuk menjadi

guru yang selalu memperbaharui dan menyegarkan wawasan. Dinamisasi dunia pendidikan era global menjadi penyebab bagi guru untuk senantiasa menjadi guru pembelajar. Oleh karena itu guru secara mandiri maupun lembaga yang menaungi harus menjadikan program pengembangan ini suatu hal yang dilakukan secara berkesinambungan. Dengan melakukan pengembangan maka guru akan benar-benar mampu menjadi pencetak generasi anak bangsa yang diharapkan.

Pendidikan yang diberikan pada pegawai akan berkontribusi besar pada suatu organisasi atau kelompok masyarakat tertentu, baik di bidang pendidikan, jasa, maupun industri. Secara praktis pendidikan yang diberikan kepada tenaga kerja dan besarnya penghasilan yang didapat oleh tenaga kerja berpengaruh pada kinerja, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Carnoy (1995:125),” *for such productivity increases and have shown that more education does.* Secara umum, Pendidikan berkontribusi pada pengembangan organisasi hal ini sebagaimana diungkapkan Hassan dan Ayinde (2011) berikut:

“when such resources or inherent power is developed through education, training and health, individual would be in a better position to make contribution to the group and or the society he or she belongs. Furthermore, manpower means the power of human physical strength. Also, it refers to power in terms of the workers available to a particular group or required for a particular task in any organization, be it educational, service or industrial organization.”

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 Pasal 3 diuraikan dalam konsep pendidikan nasional, pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Salah satu cara untuk mengembangkan guru adalah dengan melalui pelatihan. Pelatihan merupakan bagian daripada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pelatihan sejalan dengan maksud Undang-Undang Sisdiknas. Adapun secara spesifik termaktub dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 9 seperti berikut: pelatihan adalah keseluruhan kegiatan yang memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Darodjat (2015:85) mengungkapkan bahwa: diselenggarakannya pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut (1) meningkatkan mutu dan produktivitas kerja, (2) meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM, (3) meningkatkan semangat kerja, (4) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, (5) menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan keunggulan kompetitif dalam dunia global," *that competitive advantage in the new global economic competition will depend upon the close articulation between education and the labour market* (Halsey et al., 1997:161). Hal ini dimaknai sebagai peringatan, bahwa pendidikan salah satu aspek penting dalam memenangkan persaingan global, termasuk dalam konteks sumber daya manusia, guru.

Dengan latihan dan pendidikan akan diperoleh personalia pendidikan yang tetap muda dalam semangat, pengetahuan, dan keterampilan. Ini berarti peluang untuk meningkatkan moral kerja, dan kuantitas, maupun kualitas output. Bila produktivitas meningkat tidak mustahil kesejahteraan personalia akan meningkat, yang dapat berupa hasil-hasil kerja nyata, peningkatan proyek dari pemerintah, dan kepangkatan yang lebih pesat. Latihan dan pendidikan ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kesejahteraan jiwa dan rasa aman personalia pendidikan, karena mereka merasa punya bekal pengetahuan yang memadai dan mampu melaksanakannya (Pidarta, 2011:119).

Sedarmayanti (2014:130) menguraikan bahwa dalam pengembangan pegawai ada *competency based training and development* mencakup

program pelatihan formal, penugasan, *monitoring*, *coaching*, dan *intervensi* terhadap struktur organisasi, proses kerja dan budaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi adalah sesuatu yang dapat dipelajari. Studi membuktikan bahwa kompetensi inti (seperti motif dan trait) dapat ditingkatkan. Pada sistem ini, kebutuhan pelatihan adalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang disyaratkan jabatan.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas dan kemampuan kerja karyawan, namun hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila sudah diprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan yang sudah dirancang dan direncanakan itu bisa dilaksanakan secara efektif, maka manajer atau pengusaha sebaiknya memberi rangsangan atau harapan kepada karyawan yang akan mengikuti program pengembangan. Rangsangan atau harapan itu bisa berupa kenaikan gaji, jabatan, dan lain sebagainya, setelah karyawan tersebut selesai melaksanakan atau mengikuti pengembangan yang telah ditetapkan oleh perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja (Suwatno dan Priansa, 2011:108).

Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Basri dan Rusdiana, 2002:15).

Dakeel dan Almannie (2015) menegaskan tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman akan berkontribusi pada perkembangan serta keunggulan organisasi disertai dengan kinerja yang tinggi,

“the human resources in the organizations have knowledge, skills and experience which contributes for the development which contribute for competitive advantages of the organization. Thus, the effective management of the human resources is able to find distinguishing levels of high performance.”

Selanjutnya Dakeel dan Almannie mengatakan, “ sumber daya manusia yang mampu tumbuh dan berkembang itu bergantung pada sistem pendidikannya. Tidak terkecuali dalam lingkup organisasi kecil, pendidikan yang diberikan kepada pegawai menentukan *output* dan *outcome* SDM,

“Indicated that peoples in their development and growth depend essentially upon the quality and effectiveness of education system. It is important that the different countries give great interest and necessary support to the human resources working in the educational sector concerning their occupational development and presenting the necessary services for them for ensuring educational outputs with efficiency and high quality.”

Begitu pentingnya pengembangan ini sehingga tidak ada organisasi yang bisa bertahan lama kecuali ditopang oleh sumber daya manusia yang unggul, oleh karena itu perlu adanya upaya strategis untuk mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan, termasuk di dalamnya membentuk aliansi antar organisasi, antar negara, serta pemerintah secara terintegrasi, hal ini diungkapkan oleh Jepsen dan Grob (2015) bahwa,

“strategic advice on embracing sustainability includes creating community alliances between corporations, citizens and governments as part of an integrated plan involving strategic HR management, organizational change, ecological sustainability, social responsibility and effective leadership.”

Selanjutnya Jepsen dan Grob juga mengungkapkan, *six phases of sustainability practices are demonstrated as organizations move from sustainability rejection through to the transformed sustainable organization.*

Learning and change for sustainability may be seen through other lenses also.

Ada enam fase yang harus senantiasa dilakukan oleh organisasi untuk mampu bergerak dan menghadapi perubahan secara berkelanjutan yaitu (1) kode etik, (2) mengukur dampak, (3) kebijakan, (4) pembelian, (5) pasokan inisiatif rantai, dan (6) pelatihan karyawan. Adapun alasan pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ini dinyatakan oleh Ozturk (2016) bahwa:

“the most important factor that affect the fighting power and success of all institutions in today's competitive environment is human resources. The growth of the institutions, changing management mentality, variable and dynamic environmental conditions, and other contemporary developments has increased the importance and expanded the domain of human resources management in institutions.”

Ozturk juga mengatakan bahwa yang menentukan positif atau negatifnya sumber daya manusia ditentukan oleh organisasi,

Gaining importance of the human resources management is a proof of the fact that all kinds of development depend on human resources as well as being an indicator of the value given to human in institutions. Development of the institutions is closely associated with achieving their objectives, obtaining effective and efficient results, and using their human potential correctly and wise.

Dijelaskan bahwa faktor terpenting yang mempengaruhi kekuatan tempur dan kesuksesan semua institusi dalam lingkungan yang kompetitif saat ini adalah sumber daya manusia. Perkembangan organisasi, mengubah mentalitas manajemen, kondisi lingkungan yang dinamis serta perkembangan kontemporer maka keniscayaan bagi organisasi untuk memperluas daya jangkau sumber daya manusianya. Positif atau negatifnya pembangunan ditentukan oleh sumber daya manusia dan penentu bagusnya suatu SDM ditentukan oleh organisasi.

Dalam konteks guru, disimpulkan bahwa guru berkualitas bisa diupayakan dan tidak muncul secara tiba-tiba namun ia memerlukan

proses perlakuan yang sungguh-sungguh, jelas, dan berkelanjutan. Oleh karena itu diperlukan keinginan baik dari pengambil kebijakan dari karyawan manajerial atau manajerial puncak organisasi. Bahkan, untuk menjamin keberlangsungan pembinaan diperlukan kebijakan yang dijadikan sebagai keputusan organisasi sekolah. Jika tidak, maka pengembangan sumber daya guru dalam sekolah hanya sebatas keinginan semata. Sekolah yang tidak pernah berpikir untuk menjadikan sumber daya guru sebagai penyangga utama dalam mencapai tujuan sekolah, selanjutnya ia akan menjadi cerita saja di masa-masa mendatang.

E. EVALUASI KINERJA GURU

Dalam rangka pengukuran kinerja atau capaian kerja sekolah maka penilaian kinerja guru menjadi hal penting. Guna melihat korelasi antara tujuan sekolah, rekrutmen guru, penempatan guru, serta pelatihan dan pengembangan guru yang selaras dengan analisis awal diperlukan evaluasi. Evaluasi dimaksud untuk mengukur capaian kerja dari sekolah dalam upayanya mencapai tujuan. Musfah (2011:91) mengungkapkan bahwa evaluasi adalah proses untuk menilai sesuatu, baik itu sebuah kegiatan atau pencapaian aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif seseorang atau kelompok yang bertujuan untuk peningkatan mutu kegiatan atau orang dimasa mendatang.

Fathurrohman (2011:75) menyampaikan bahwa untuk dapat mengetahui capaian tujuan perlu adanya tindakan penilaian/evaluasi. Evaluasi yang dimaksud adalah kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan membandingkan hasilnya dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Menurut Arikunto (2009:40) ada tujuh model evaluasi pendidikan diantaranya yakni: *Formatif-Summatif Evaluation Model*. Yaitu evaluasi formatif secara prinsip merupakan evaluasi yang dilaksanakan ketika program sedang berlangsung. Tujuan evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh program yang dirancang dapat dilaksanakan dan dapat mengetahui hambatan-hambatan didalam pelaksanaannya. Evaluasi sumatif dilaksanakan setelah program berakhir. Tujuan evaluasi sumatif ini adalah untuk mengukur ketercapaian program sebagai sarana yang berfungsi mengetahui hasil yang dicapai oleh objek penelitian.

Sementara, Rusman (2009:319) mengatakan bahwa wujud perilaku dalam kinerja guru di sekolah yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran serta melaksanakan tindak lanjut pembelajaran. Selanjutnya Sanjaya (2005:13) menyatakan bahwa kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai seorang perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. Sedangkan pendapat Yamin (2010:87) mengungkapkan bahwa kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Beberapa aktifitas tersebut antara lain; 1) kegiatan sebelum mengajar, 2) kegiatan selama mengajar, 3) kegiatan selama segmen mengajar, 4) kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar dalam masyarakat, pendidik atau lingkungan secara lebih luas.

Kegiatan evaluasi dan pengukuran kinerja guru meliputi evaluasi kompetensi guru hingga sejauhmana guru dapat menerapkannya pada pengajaran di sekolah. Hal ini diukur dengan menggunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG). Instrumen PKG ini memuat hal yang berkaitan dengan kompetensi guru, apakah guru telah mampu menerapkannya dalam segala aktivitasnya baik di lingkungan kelas waktu mengajar, waktu berinteraksi secara sosial dengan siswa, dengan guru, dengan masyarakat lainnya.

Dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa evaluasi kinerja guru merupakan tindakan penting dilakukan dalam rangka memperoleh data ketercapaian kerja yang terlaksana sebagaimana perencanaan. Evaluasi kinerja ini adalah sebagai alat bagi struktur sekolah untuk mengukur capaian kerja guru, hal itu bisa dilakukan saat guru menjalankan tugas atau setelah guru selesai menjalankan tugasnya. Dengan evaluasi maka kerja apapun akan terpantau dan bisa diukur ketercapaiannya.

Dengan adanya evaluasi, sekolah akan mendapatkan data berkenaan dengan capaian kerja dan kondisi kinerja guru. Jika sekolah berhasil dalam

mencapai tujuannya apa penyebabnya, sebaliknya jika sekolah belum maksimal atau bahkan gagal mencapai tujuannya maka bisa diketahui apa penyebabnya dan bagaimana solusinya. Jika data telah terhimpun dan di dapat dengan cara yang objektif dan valid maka akan menjadi pengalaman berharga bagi keberlangsungan sekolah ke depan dalam upaya memastikan sekolah bisa mengembangkan atau bisa mengantisipasi peluang kegagalan dalam mencapai tujuannya.

Secara tradisional, sistem penilaian kinerja formal dipandang sebagai sarana utama untuk mengelola kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu tugas administrasi yang dilakukan oleh para manajer, dan merupakan tanggung jawab utama dari departemen sumber daya manusia (SDM). Bagian penting dari penilaian kinerja adalah menetapkan sasaran-sasaran karyawan yang harus dikaitkan dengan sasaran-sasaran strategis lembaga. Proses penilaian menunjukkan kepada para pelaku yang berkinerja puncak bahwa mereka dihargai lembaga (Noe et al., 2010:450).

Selanjutnya Noe et al. (2010:450-451) menjelaskan bahwa proses penilaian yang baik dapat memastikan bahwa seluruh karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sama dan dievaluasi sesuai standar-standar yang sama. Pengukuran kinerja ini meliputi pembelajaran tentang cara memotivasi orang dan menghubungkan kinerja terhadap berbagai imbalan. Selain itu pengukuran kinerja disebutkan mampu mendorong kolaborasi dan kerjasama. Pengukuran kinerja ini diyakini akan mampu perusahaan dalam pemetaan fokus terhadap berbagai keunggulan, kesetiaan pelanggan, dan pengembangan manusia.

Adapun penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dan ditujukan untuk pengembangan (Yani, 2012:117). Arti lain dari penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (<https://aswarr.files.wordpress.com/2013/03/sdm-materi-12.doc>). Hal senada sebagaimana ungkapan, penilaian kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja

karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang (<http://jurnalmanajemen.com/penilaian-kinerja-karyawan/>).

Penilaian kinerja terdapat faktor-faktor yaitu (1) yang dinilai adalah manusia yang memiliki kemampuan tertentu dan kekurangan/kelemahan, (2) penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif, (3) hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu (a) penilaian positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi, (b) penilaian negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dapat mengambil beberapa langkah untuk memperbaiki, dan (c) penilaian tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya karyawan dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya. (4) hasil penilaian yang dilakukan secara berkala terdokumentasi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan, (5) hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai.

BAB 4

PEMBAHASAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan sebagaimana ungkapan Moleong (1998:31) yakni: penelitian kualitatif (*Qualitatif Research*) berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, dan mengadakan analisis data secara induktif.

Menurut Sianipar (2007:275) penelitian kualitatif dapat didefinisikan lebih tepat dengan memaparkan karakteristik dan rasional yang mendukungnya, penelitian kualitatif melibatkan koleksi data yang intensif, ekstensif dan komprehensif mengenai banyak variabel dalam lingkungan atau dalam situasi alamiah (*Natural Setting*) selama dalam jangka waktu yang relatif panjang (bandingkan dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada sedikit variabel dan dalam jangka waktu yang sangat terbatas).

Berkenaan dengan metodologi kualitatif hal senada disampaikan Moleong, (2011:6) bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau secara kuantifikasi lainnya. Berikutnya disampaikan Sugiyono (2017:9-10) bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme atau enterpretatif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang

diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Dalam studi kasus, kita dapat menggunakan berbagai teknik termasuk wawancara, observasi, dan kadang-kadang pemeriksaan dokumen dan artefak dalam pengumpulan data. Pemilihan partisipan harus didasarkan pada kemampuan mereka menyumbang suatu pemahaman tentang fenomena yang akan diteliti (Emzir, 2010:21). Sedangkan metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Penelitian studi kasus ini, sebagaimana yang diformulasikan oleh Yin (2018:1) adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Selain itu Yin mengungkapkan bahwa studi kasus merupakan metode yang mengacu pada penelitian yang mempunyai unsur *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Studi kasus merupakan sebuah pendekatan kualitatif dimana peneliti mengeksplor sistem terbatas (sebuah kasus) atau sistem terbatas ganda (kasus-kasus) sepanjang waktu, dengan terperinci melalui koleksi data mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi (misalnya: observasi, wawancara, materi audiovisual, dokumen-dokumen, dan laporan lainnya), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema yang berdasarkan kasus. Sebagaimana yang dikemukakan bahwa,

“Case study is qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded system (cases) over time, through detailed, in depth data collection involving multiple sources of information (e.g. observation, interviews, audiovisual material, and document and reports), and reports a case description and case-based themes (Creswell, 2007:73).”

Sebagaimana ungkapan di atas, pendekatan kualitatif dimana seorang peneliti harus mampu melakukan eksplorasi data hingga batas waktu tertentu secara detil, mendalam dengan melibatkan semua sumber informasi yang ada. Seorang peneliti juga harus melakukan pelaporan tiap tema

yang mau di dalam hingga tuntas. Bahkan seorang peneliti belum boleh menghentikan eksplorasi data pertama atau per sub fokus kasus hingga data yang dicari sampai jenuh dan valid. Setelah data yang diinginkan sudah diperoleh secara valid (tidak mengalami perubahan lagi) maka seorang peneliti boleh menghentikan eksplorasi data untuk se-lanjutnya peneliti boleh melakukan analisis.

Dalam menganalisis studi kasus, diperlukan sebuah desain guna memudahkan melakukan penelitian. Desain ini sebagai panduan terhadap kasus-kasus yang akan diselidiki sehingga berdampak pada efektifitas dan efisiensi baik tenaga, biaya, waktu, dan lainnya, dan yang tidak kalah pentingnya hasil analisis yang menjadi produk penelitian kasus. Desain penelitian studi kasus ini harus sesuai dengan jenis penelitiannya, apakah *multiple case study* atau *single case study*, keduanya memiliki desain yang berbeda.

Creswell (2007) juga mengatakan bahwa: sebagai upaya penelitian, studi kasus memiliki sumbangsih nilai tambahan pada pengetahuan peneliti secara unik dan spesifik. Selama ini studi kasus telah menjadi strategi penelitian pada bidang psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan perencanaan. Bahkan studi kasus ini juga ditemukan dalam bidang ekonomi, di mana struktur industri atau ekonomi suatu kota atau regional perlu diselidiki. Studi kasus bahkan memungkinkan bagi peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistic dan bermakna dari peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasi atau manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional dan kematangan industri.

Adapun tahap-tahap dalam penelitian studi kasus menurut Creswell (2007) sebagai berikut:

1. Peneliti harus menetapkan apakah pendekatan penelitian studi kasus yang akan dipergunakan telah sesuai dengan masalah penelitiannya. Suatu studi kasus menjadi pendekatan yang baik adalah ketika penelitiannya mampu menentukan secara jelas batasan-batasan kasusnya, dan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kasus-kasusnya, atau mampu melakukan perbandingan beberapa kasus.
2. Peneliti mengidentifikasi kasus atau kasus-kasus yang akan ditelitinya. Kasus tersebut dapat berupa seorang individu, beberapa

individu, sebuah program, sebuah kejadian, atau suatu kegiatan. Untuk melakukan penelitian studi kasus peneliti disarankan untuk mempertimbangkan kasus-kasus yang berpotensi sangat baik dan bermanfaat. Kasus tersebut dapat berjenis tunggal atau kolektif, banyak lokasi atau lokasi tunggal, terfokus pada kasusnya itu sendiri atau pada isu yang ingin diteliti (*Intrinsic* atau *instrumental*) disarankan bahwa untuk menentukan kasus dapat mempertimbangkan berbagai alasan atau tujuan, seperti kasus sebagai potret (gambaran contoh yang bermanfaat maksimal), kasus biasa, kasus yang terjangkau, kasus yang berbeda dan sebagainya.

3. Tahap dimana peneliti harus melakukan analisis terhadap kasus. Analisis kasus dapat dilakukan dalam 2 (dua) jenis, yaitu analisis holistik (*Holistic*) terhadap kasus, atau analisis terhadap aspek tertentu atau khusus dari kasus (*Embedded*) (Yin, 2018). Melalui pengumpulan data, suatu penggambaran yang terperinci akan muncul dari kajian peneliti terhadap sejarah, kronologi terjadinya kasus, atau gambaran tentang kegiatan dari hari ke hari dari kasus tersebut. Setelah menggambarkan secara holistik, kajian dilakukan lebih terperinci pada beberapa kunci atau tema yang terdapat di balik kasus, yang dilakukan dengan maksud tidak untuk melakukan generalisasi, tetapi lebih banyak untuk mengungkapkan kompleksitas kasus. Caranya dapat dilakukan dengan mengkaji isu-isu yang membentuk kasus, yang diikuti dengan menggali tema-tema yang berada di balik isu tersebut. Kajian ini bersifat sangat kaya terhadap penjelasan tentang konteks atau setting dari kasus tersebut (Yin, 2018). Ketika melakukan penelitian studi kasus jamak, format kajian pertama yang dilakukan adalah kajian terhadap setiap kasus terlebih dahulu untuk menggambarkan isu-isunya dan tema-temanya secara terperinci, yang disebut sebagai *within-case analysis* (Yin, 2018). Selanjutnya, tema-tema hasil kajian perkasus dikaji saling-silangkan dengan menggunakan analisis saling-silang kasus, atau yang disebut sebagai sebuah *cross-case analysis*, dan melakukan pemaknaan serta mengintegrasikan makna-makna yang berhasil digali dari kasus-kasus tersebut.

4. Tahapan akhir analisis interpretif, peneliti melaporkan makna-makna yang dapat dipelajari, baik pembelajaran terhadap isu yang berada di balik kasus yang dilakukan melalui penelitian kasus instrumental (*Instrumental Case Research*), maupun pembelajaran dari kondisi yang unik atau jarang yang dilakukan melalui penelitian studi kasus mendalam (*Intrinsic Case Study Research*).

Definisi kasus tidak terlepas dari paradigma interpretative atau metode penelitian. Dilihat dari pandangan dunia yang berlainan dan dalam situasi yang berbeda-beda, kasus yang sama ternyata berbeda. Dan bagaimanapun pada mulanya kita mendefinisikan kasus, definisi kerja akan berubah sewaktu melakukan penelitian. Dan definisi kasusnya berubah dengan cara-cara yang berlainan di dalam metode-metode di dalam penelitian yang berbeda (Hardiansyah, 2010:499).

BAB 5

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian yang telah uraikan pada bagian terdahulu maka secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu merupakan manajemen yang memadukan antara manajemen modern dengan Islam sebagai dasar nilai sehingga mampu menjadikan guru, siswa, dan sekolah unggul baik akademik maupun non-akademik. Secara khusus peneliti mengambil beberapa kesimpulan berikut:

A. PERENCANAAN GURU SDIT IQRA 1 KOTA BENGKULU

Perencanaan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melibatkan unsur kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, senior teacher, dan unsur yayasan yang dilakukan secara kolektif kolegial. Pembuatan perencanaan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu bertujuan untuk: mengkoordinasikan segenap potensi guru, mensinkronisasi program dengan data guru, memastikan idealnya rasio guru dengan murid, memastikan guru berkualitas baik untuk bisa mencapai tujuan sekolah, mempersiapkan guru menghadapi tantangan masa depan. Langkah-langkah SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu membuat perencanaan, yakni: (1) menganalisis kebutuhan guru, (2) menstandarisasi guru sesuai dengan konsep sekolah Islam terpadu, dan (3) membentuk tim. Perencanaan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu meliputi: perencanaan pemenuhan kuantitas guru dan perencanaan meningkatkan kualitas kompetensi guru dari waktu ke waktu untuk menjawab kebutuhan

dinamika dunia pendidikan era teknologi digital maupun dan proyeksi masa depan. Dengan adanya perencanaan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, berarti sekolah telah membuat peta jalan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah secara tepat dan terukur. Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam pembuatan perencanaan guru yaitu tempat, waktu, dan menyesuaikan dengan kebutuhan. Yang menjadi ruh dari pembuatan perencanaan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu ini adalah nilai pendidikan nasional, agama dan moral.

B. REKRUTMEN GURU SDIT IQRA 1 KOTA BENGKULU

Rekrutmen guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dilakukan dengan menghimpun pelamar sebanyak-banyaknya. SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan rekrutmen dengan menggunakan berbagai metode, dengan harapan akan mampu mendapatkan guru yang memenuhi standar guru Sekolah Islam Terpadu (SIT). SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melakukan proses rekrutmen secara internal, eksternal, model periklanan, sistem online dan pendekatan secara personil secara langsung. Standar rekrutmen guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yaitu guru memiliki kemampuan profesi dan keagamaan secara seimbang. Mekanisme rekrutmen SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu yaitu: musyawarah menentukan kebutuhan guru, mengajukan ke yayasan, membentuk panitia teknis, panitia menyiapkan perangkat berdasarkan tupoksi, mensosialisasikan kepada khalayak melalui media sosial ataupun media cetak dalam waktu tertentu, dan menghimpun berkas lamaran.

Rekrutmen guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, setidaknya ada dua kriteria: Pertama: kriteria umum, yakni: mengajukan surat lamaran kerja kepada kepala sekolah atau ditujukan kepada ketua yayasan Al Fida Bengkulu, berijazah S-1, sehat jasmani dan rohani, warga negara Indonesia, melampirkan pas foto warna, melampirkan data tentang pribadi, surat pengalaman kerja jika ada. Kedua, kriteria khusus, yakni: memiliki bacaan al Qur'an yang baik, memiliki hapalan al Qur'an minimal 1 juz, hapal bacaan sholat dengan benar dari niat hingga salam. Memiliki sepuluh kompetensi pribadi islam. Dalam melakukan rekrutmen tentu ditemukan kendala yang di luar jangkauan sebagai manusia, diantara kendala itu adanya kesulitan mendapatkan guru yang sesuai dengan

formasi yang dibutuhkan, rendahnya kompetensi keagamaan guru. solusi dari kendala tersebut yaitu: sekolah menyiapkan sistem dan perangkat pembinaan guru secara khusus. Nilai kebaruan dari rekrutmen ini adalah berupa kriteria umum dan khusus yang tak terpisahkan satu sama lainnya. Ia merupakan penggabungan antara kedua kriteria itu. Pelamar dengan kriteria umum yang gemilang tanpa memenuhi kriteria khusus menjadi sesuatu yang tak sempurna. Pelamar yang memenuhi kriteria khusus (agama) tanpa memenuhi kriteria umum juga merupakan hal yang tak berdaya maksimal.

C. SELEKSI DAN PENEMPATAN GURU SDIT IQRA 1 KOTA BENGKULU

Seleksi guru yang dilakukan oleh SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dilakukan oleh tim seleksi yang berpengalaman di bidangnya, melakukan seleksi secara bertahap. Seleksi guru memiliki syarat dan ketentuan umum dan khusus. Seleksi guru SDIT Iqra 1 ada dua kriteria: pertama, kriteria umum, yakni: (1) Beragama Islam, (2) Berkewarganegaraan Indonesia, (3) Pendidikan minimal S-1, (4) Berakhlak Islami, (5) Siap mengajar dikelas manapun, (6) Memiliki komitmen tinggi, tidak tes pegawai negeri sipil, (7) Bersedia mengikuti pembinaan keislaman, (8) Mengikuti semua agenda yang sudah ditetapkan sekolah, (9) Mampu baca al Qur'an dengan *tahsin* sesuai kaidah ilmu tajwid, (10) Sehat lahir batin. Kedua, kriteria khusus, terdiri sepuluh butir yakni, (1) *Salimul Aqidah* (akidah yang lurus), (2) *Shahihul ibadah* (benar ibadahnya), (3) *Matinul Khuluq* (mulia akhlaknya), (4) *Qadirun 'ala kasbi* (mandiri), (5) *Mutsaqaful fikri* (luas wawasan berpikirnya), (6) *Qawwiyyul jism* (sehat dan kuat jasmanainya), (7) *Mujhidun linafsihi* (Bersungguh-sungguh), (8) *Munadzhom fi syu'unihi* (tertib dan rapi dalam tiap urusannya), (9) *Harishun 'ala waqtihi* (disiplin waktu), (10) *Nafi'un lighairihi* (bermanfaat bagi orang lain). Materi tes dalam seleksi terdiri dari materi tentang pendidikan dan materi tentang keagamaan. Materi tes ini merujuk pada kekhasan SIT sehingga kesalahan dan kelemahan yang dihadapi bisa diantisipasi dan diatasi.

Ada dua tahap seleksi guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, yakni: Pertama, tes tertulis meliputi tes psikologi, tes kemampuan bidang studi, tes tentang ilmu pendidikan, dan perkembangannya serta penilaian dalam

pembuatan perangkat pembelajaran. Kedua, tes non-tertulis terdiri dari: tes baca Al Qur'an, tes bacaan sholat, tes hapalan do'a setelah sholat, tes hapal surat-surat pendek dalam Al Qur'an, *micro teaching* dan wawancara.

Penempatan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dengan tahapan: dilakukan dengan objektif berdasarkan peta hasil penilaian dan analisis potensi guru, karakter, basis keilmuan, kompetensi guru, prinsipnya *on the right man on the right place*. Penempatan guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu berdasarkan kebutuhan kelas, kelas bawah atau kelas atas, guru pendamping atau guru bidang studi, wali kelas atau guru pendamping.

Kebaruan dari seleksi dan penempatan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu ialah mampu memadukan standar profesi dan agama di dalamnya sekaligus. Dalam pelaksanaan tes tertulis dan non-tertulis yang menjadi corak nilainya yaitu kompetensi agama dan kompetensi profesi yang menyatu dalam satu kesatuan nilai yang tak terpisahkan.

D. PENGEMBANGAN GURU SDIT IQRA 1 KOTA BENGKULU

Pengembangan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu dilakukan dengan pola pembentukan kelompok-kelompok pengembangan guru maksimal dua belas orang guru per kelompok dengan satu orang pembina. Pembina berasal dari struktur sekolah atau orang yang ditunjuk oleh tim struktur. Pengembangan guru di SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu ada tiga yakni: Pertama, pengembangan profesi. Kedua, pengembangan karir guru. Ketiga, pengembangan kompetensi agama. Strategi dari pengembangan guru ada dua, yakni: pertama, pendidikan dan pelatihan terdiri dari, yakni: (1) *inhouse training* (IHT), (2) program magang, (3) kemitraan sekolah, (4) pelatihan berjenjang sesuai dengan tingkatan status guru dan usia mengajar, (5) kursus singkat di LPTK, (6) pembinaan internal oleh kepala sekolah, dan (7) pendidikan lanjut, guru diberi kesempatan untuk studi lanjut dari D-II ke S-1, S1- ke jenjang S-2, sekolah menghafal al Qur'an hingga 30 juz. Kedua, selain pendidikan dan pelatihan, berupa: diskusi, seminar, workshop, penelitian, penulisan buku/bahan ajar, pembuatan media pembelajaran, dan pembuatan karya teknologi/seni. Pengembangan dilakukan secara terpadu antara penedekatan sains dan agama, tidak ada dikotomi antara keduanya. Sistem pengembangan guru SDIT Iqra

1 Kota Bengkulu yang begitu menjadikan guru loyal, kreatif, dan merasa memiliki sekolah.

E. EVALUASI KINERJA GURU SDIT IQRA 1 KOTA BENGKULU

Evaluasi kinerja guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu melibatkan manajer puncak beserta manajer teknis di sekolah yang tergabung dalam satu tim. Hal-hal yang dievaluasi meliputi amanah kerja yang telah ditetapkan baik secara kuantitatif maupun secara nilai kualitatif. Tujuan evaluasi kinerja guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu, yakni: untuk mengetahui capaian kinerja guru maupun lembaga. Bagi guru mengetahui kelebihan dan kekurangan diri, bagi sekolah digunakan untuk memastikan semua sumber daya yang ada di sekolah tetap fokus pada pencapaian tujuan sekolah. Setelah melakukan evaluasi, SDIT Iqra 1 memberikan reward dalam bentuk promosi, uang, dan umrah. Sedangkan *punishment* kepada guru dalam bentuk teguran lisan, demosi, pembinaan, pemberian SP 1, Sp 2, dan SP 3. Sistem evaluasi kinerja guru SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sangat baik karena dilakukan dengan profesional dan pendekatan nilai Islam. Evaluasi kinerja guru dijadikan oleh SDIT Iqra 1 Kota Bengkulu sebagai salah satu data dalam menentukan kebijakan dan program selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmuid, Muhibbuddin. (2013). *Manajemen Pendidikan*, Batang: Pengging Mangkunegaran.
- Aedi, Nur, (2016), *Manajemen Pendidikan dan Tenaga Pendidikan*, Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Ahmad, J. A. d. A. (2014), Teacher Development: An Overview of the Concept and Approaches. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol. 4 No.6*. DOI: 10.5901/jesr.2014.v4n6p147
- Ahmadi, Rulam, (2018), *Profesi Keguruan: Konsep dan Strategi Mengembangkan Profesi Guru dan Karier Guru*, Jakarta: Ar-Ruzz Media.
- Akbasli, Said, Lutfi Uredi, dan Hakam Ulum (2016), *Managerial Approach Addoptad Schools and Their Effects on the Profesional Development of Teachers*. Turkey University, Faculty of Education.
- Akhigbe, Omoankhanlen Joseph (2013). Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization,” *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*.
- Alfredo Bautista dan Rosario Ortega-Ruiz (2015), Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches © *Psychology, Society, & Education, 2*.
- Almeida, Joao Casanova de (2017), Teacher Performance Evaluation: The Importance of Performance Standards, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 1.
- Anonym. (2015), *Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia* (Journal of Education and Practice. Vol.6, No.23.
- Anonym. *Method* (2014), (*Asian Journal of Economics and Empirical Research* ISSN: 2409-2622 Vol. 1, No. 2, 29-31.
- Antonella D’Agostino et. al. (2011), Measures For Ph.D. Evaluation: The Recruitment Process, *Journal of Applied Quantitative Methods, The International Conference “Innovation and Society. Statistical Methods for The Evaluation of Services”*.

- Anyadike, Nkechi O. (2013), Human Resource Planning and Employee Productivity in Nigeria Public Organization," *Global Journal of Human Resource Management* Vol.1, No .4.
- Arifin, I. (2000), *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang, 25-26 Juli 2001.
- Arikunto, Suharsimi., dan Safruddin, Cepi. (2009), *Evaluasi Program Pendidikan (Edisi 2)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Aslam, Hassan Danial (2013), Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies* Vol. 3, No. 1.
- Aziz, Firdaus, M. (2012), *Metode Penelitian*. Tangerang Selatan: Jelajah Nusa.
- Baadriyah, Mila (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga,.
- Basri, Hasan dan Rusdiana. (2002), *Manajemen Pendidikan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Behstock, Ellen dan Jane G. Cogshall (2009). *Key Issue: Teacher Hiring, Placement, and Assiggnment Practices*. Washington, DC: Learning Point Associates.
- Bernardin, John & Joyce E. A. Russel (2013), *Human Resource Management*. New York, McGraw.Hill.
- Berseneva, Natsubidze, and Chashchin (2014),"*Human Resource Planning in Implementation of Industrial Enterprises` Strategy.*" (IDOSI Publications World, Applied Sciences Journal 29 (3): 433-437.
- Bisharatet, Haneen et. al. (2017), The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*; Vol. 12, No. 1.
- Bohlandar, George W., Scott A. Snell (2013), *Principles of Human Resources Management* (South-Western: Cengage Learning.
- Bretos, Ignacio, Anjel Errasti, dan Carmen Marcuello (2017), Ownership, Governance, and the Diffusion of HRM Practices in Multinational

- Worker Cooperatives: Case Study Evidence From the Mondragon Group." *Human resource management Journal*, DOI: 10.1111/1748-8583.12165
- Butcher, Jennifer dan William Allan Kritsonis (2007), *Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers – National Implications*, *The Lamar University Electronic Journal of Student Research Summer*.
- Carnoy, Martin (1995), *Encyclopedia of Economics and of Education*. Oxford, England.
- Chookhampaeng, M. A. d. C. (2016). *Coaching and mentoring model based on teachers' professional development for enhancing their teaching competency in schools (Thailand) using video tape*. *Academic Journals, Educational Research and Reviews*, Vol. 11(4), 23 February, 2016. doi:10.5897/ERR2015.2357
- Chidi dan Odogwu Christopher (2014), *Human Capital Selection Practices and Performance of Unionised Organisations in the Food, Beverage and Tobacco Industry in Lagos State, Nigeria*, "Nigeria.
- Creswell, John, (2007), *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approach*. California: Sage Publications, Inc.
- D'Agostino, A. (2011). *Measures For Ph. D. Evaluation: The Recruitment Process*.
- Dakeel, Taghreed M. Al and Mohamed A. Almannie (2015), *Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia*." *Journal of Education and Practice*, Vol.6, No.23, Riyad.
- Darling, Linda, Hammond, M. E. H., and Madelyn Gardner (2017), *Effective Teacher Professional Development Learning Policy Institute*.
- Darodjat, Tubagus Achamd (2015), *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Departemen Agama RI, *Syamil al-Qur'an terjemah*, Bandung: PT. Syamil Cipta Media, 2009
- Djamal, M (2015), *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta.
- Emzir, (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Fathurrohman, Pupuh & Sutikno Sobry (2011), *Strategi Belajar Mengajar: Strategi Mewujudkan Pembelajaran Bermakna Melalui Penanaman Konsep Umum & Islami*. Bandung: Refika Aditama
- Fahmi, Irham (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gallagher, H. Alix., et al. (2014), *Recruiting Participants for Randomized Controlled Trials*. SRI International," Appendix A. References are to be in APA version 6 format. SREE Fall Conference Abstract Template.
- Gilley, Jerry W., EdD, et al. (2015), *Managerial Practices and Organizational Conditions That Encourage Employee Growth and Development.*" International Society for Performance Improvement©, DOI: 10.1002/piq.21197,
- Halsey, A.H., Hugh Lauder, Phillip Brown, and Amy Stuart Well (1997), *Education: Cultre Economic Society*. Oxford University Press.
- Harris, Allan & Martin, L. (1975), *Curriculum Innovation*. London: The Open University Press.
- Harun, Anas, (2013), Pengembangan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Islamika, Volume 13 Nomor 2*.
- Hasan, Zulkifli, (2017), *Upaya Pengembangan Karir Guru Melalui Peningkatan Kualifikasi Akademik Dan Profesionalisme (Studi Pada Guru Guru Smp Di Kabupaten Bengkalis)*. Akademika: Volume 13. No.2 Desember.
- Hasibuan, Malayu (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasil wawancara dengan kepala sekolah SDIT IQRA 1 Kota Bengkulu, 15 September 2017
- Hassan dan Moshood Ayinde (2011)." *Manpower Development for Workers in Tertiary Institutions: Distance Learning Approach.*" International Education Studies Vol. 4, No. 2; Akungba Akoko, Ondo State, Nigeria, doi:10.5539/ies.v4n2.
- Hasim, Rustam, Nani I Rajaloo, Mukhtar Yusuf, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik oleh Dinas Pendidikan Kota Ternate. Jurnal Penelitian Humano*, Vol. 8 No. 2 Edisi November.
- Hendriks, Maria, H. L., Jaap, & Scheerens, P. S. a. R. S. (2010), *Teachers' Professional Development Europe in international comparison An*

analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.

- Herawan, Endang dan Nani Hartini, (2011), *Manajemen Pendidikan: Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Herdiansyah, Haris (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hidayat, Syarif, (2016), *Profesi Pendidikan: Teori dan Praktik di Era Otonomi*, Tangerang: Pustaka Mandiri.
- Hikam, Muhammad A. H., Syamsudin Ali Nasution, Muhammad Ichsan, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Penilaian Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri*. Ta'dibi ISSN 2442-4994 Volume 5 Nomor 2, Oktober.
- Hobson, A. J., Ashby, P., McIntyre, J., & Malderez, A. (2010). *International Approaches to Teacher Selection and Recruitment*. (47).
<http://edutrial.wordpress.com/2012/05/05/pendidik-dan-tenaga-kependidikan/> (diakses pada tgl 20/3/2014, 20.00 WIB)
<http://jurnalmanajemen.com/penilaian-kinerja-karyawan/>, diakses: 18 April 2018
<https://aswarr.files.wordpress.com/2013/03/sdm-materi-12.doc>. Diakses 18 April 2018
- Indrawan, Rully dan R. Poppy Yaniawati, (2016), *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pengembangan, dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 Septemebr 1974.
- Ivancevich, John M. & Robery Konopaske (2011), *Human Resource Management*. Nort Amerika: McGraw-Hill Education.
- Jackson, SE., RS. Sculer, dan S. Werner (2009), *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jahanian, Ramezan and Maryam Modaresi, (2014), *Human resource planning management theiri improving*.
- Jepsen, Denise M. dan Suzanne Grob (2015), *Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices*, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC: Sage Publications,

- Vol 9 (2), 10.1177/0973408215588250.Kartomo, Andhika Imam, *Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi*, Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume: 3, No. 2, 2016.
- Kawu, Hassan Abubakar (2013), Emerging Nigerian Muslim Fear over the Implementation of Child's Rights Act, *International Journal of Education & Literacy Studies*, ISSN 2202-9478 Vol. 1 No. 2; Copyright © Australian International Academic Centre, Australia.
- Kirsten, Petrie, and McGee Clive (2012), Teacher Professional Development: Who is the Learner?, *Australian Journal of Teacher Education*: Vol. 3, 7: Iss. 2, Article 4.
- Kulkarni, Ms. Pallavi P. (2013), A Literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life. *International Refereed Research Journal*, Vol.–IV, (Issue-2).
- Kurniawan, Riza Yonisa (2016), *Identifikasi Permasalahan Pendidikan di Indonesia Untuk Meningkatkan Mutu dan Profesionalisme Guru*, Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun.
- Latief, Suryawahyuni (2011), *Rekrutmen Tenaga Pendidik di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al Azhar Jambi*, Innovatio, Vol. X, No. 1.
- Lubis, Abdullah Awang Lampoh, Melor MD.Yunus, Shah Nazim Shahar, Noriah Mohd Ishak and Tajul Arifin Muhamad, (2011), The Use of ICT in Teaching Islamic Subjects in Brunei Darussalam. *International Journal of Education and Information Technologies* Issue 1, volume 5.
- Lubis, Maimun Aqsha, (2015), Effective Implementation Of The Integrated Islamic Education. *This journal is a member of and subscribes to the principles of the Committee on Publication Ethics (COPE)*. VOL 5 ISSUE 1 | 59 ISSN : 2232-0474 | E-ISSN : 2232-0482
- Roschelle, M, et al. (2014), *Recruiting Participants for Large-Scale Random Assignment Experiments in School Settings.* Menlo Park, CA: SRI International.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. ed 2 cetakan 2*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Masram dan Mu'ah. (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Jakarta: Zifatama Publisher.

- Massie, Renaldy dan Greis Sendow. (2015). Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15 3.
- Mathis, Robert L., John H. Jakson, Sean R. Valentine (2014), *Human resource Management* (Stampord USA).
- Mejia, Luis R. Gomes, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2001), *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Miles dan Huberman, (1986), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. New Delhi: Sage.
- Mitsakis, Fotios V. (2014), Employees' perspectives on strategic human resource development before and after the global financial crisis: evidence from the Greek banking sector, *International Journal of Training and Development*, doi: 10.1111/ijtd.12112
- Mizell, H. (2010), *Why Professional Development Matters*. Printed in the United States of America.
- Moleong, Lexy J. (1998), *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J (2011), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mu'ah, M. D. (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Muhaimin, (2012), *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Muniroh, Jauharotul dan Muhyadi, (2017), Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 5, No 2, September 2017 (161-173).
- Mulyasa, H. E. (2009), *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mursidi, Ali (2018), *"Seleksi dan Penempatan Karyawan Dalam Organisasi"*, http://manpendidikan.blogspot.co.id/2013/05/normal-0-false-false-false-in-x-none-x_14.html (diakses 15 April 2018).

- Muscalu, Emanoil (2015), *Sources Of Human Resources Recruitment Organization* (Lucian Blaga, University of Sibiu, Romania: Revista Academia Fortelor Terestre, volume. 3 (79).
- Musfah, Jejen (2011), *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar Teori Dan Praktik*. Jakarta:kencana perdana media group.
- Mustari, Mohamad, (2014), *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Noe, Raymond A. et al. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, Raymond A. et al. (2007), *Human Resource Management*. New York: McGraw. Hill International Edition.
- Obeidat, Bader Yousef et. al., (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 3.
- Onnis, Leigh-ann (2017), Human Resource Management Policy Choices, Management Practices and Health Workforce Sustainability: Remote Australian Perspective, *Journal of Human Resources*, doi: 10.1111 /1744-7941.12159
- Otoo, Isaac Christopher (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. *European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13*.
- Ozturk, Sevim (2016), *Human Resources Management in Educational Faculties of State Universities in Turkey*, Turkey: İnönü University, Faculty of Education, Malatya, Look Academia Publisher, *International Journal of Environmental & Science Education*, 11 (5), 931-948.
- Palmer, Brandon (2015), *Principal Selection and School District Hiring Cultures: Fair or Foul?*, California State University: *Journal of Education & Social Policy Vol. 2, No. 2*.
- Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru
- Pidarta, Made (2011), *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Prastowo, Andi (2015), *Perubahan Mindset dan Kesiapan Guru Sekolah Dasar Dalam Persaingan Pendidikan di Era Mea*, Prosiding Seminar Nasional.
- Profile SDIT IQRA 1 Kota Bengkulu, 2018
- Pynes, Joan (2009), *Human Resources Management For Public and Nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Reilly, Peter (1996), *Human Resource Planning: An Introduction* (The Institute For Employment Studies, Mantell Building University of Sussex Brighton BN1 9RFUK).
- Retallick, John, (2005), *Managing School Success: a Case Study From Pakistan*. *Leading & Managing*, Vol. 11. (1). *Institute for Educational Development, Karachi*.
- Ritonga, Rudi dan Sulistyani Puteri Ramadhani, (2014), *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Pengembangan Pendidikan*. Jakarta: LPBM Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robert C. Bogdan and Sari Knopp Biklen (2006), *Qualitative Research for Education An Intruduction to Theories and Methods*, USA: Pearson.
- Rohman, Miftahur (2016), *Problematika Guru dan Dosen Dalam Sistem Pendidikan Nasional*. *Cendekia* Vol. 14 No. 1.
- Rohman, Muhammad dan Sofan Amri (2012), *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Yang Efektif*. Jakarta: Prestasi Pustakakarya.
- Rue, Leslie W., Nabil A., lioyd L. Byars (2016), *Human Research Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ruiz, Ortega A. B. d. R. (2015), *Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches* © Psychology, Society, & Education., Vol. 7.
- Rusman (2009), *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salam Dz, Abdus (2014), *Manajemen Insani Dalam Bisnis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Samsuardi (2017), *Manajemen Pengembangan Guru Pada Lembaga Pendidikan Formal*. *Jurnal Pendidikan*.

- Sanjaya, Wina. 2005. *Pembelajaran dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi*. Jakarta: Prenada media
- Scheer, Scott et al. (2011), "*Competency Modeling in Extension Education: Integrating an Academic Extension Education Model with an Extension Human Resource Management Model*." *Journal of Agricultural Education* Volume 52, Number 3. DOI: 10.5032/jae.2011.03064
- Sedarmayanti (2014), *Manajemen Sumber daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Shabir, M. (2015), *Kedudukan guru sebagai pendidik: Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru*. Auladuna. VOL. 2 NO. 2.
- Sherratt, Ellen Behrstock dan Catherine Jacques (2012), *Aligning Evaluation Results and Professional Development: Driving Systemic Human Capital Management Reform*, New York.
- Siagian, Sondang P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sianipar. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Konsep, Prinsip, dan aplikasi* (Jakarta: Jurusan Manajemen Pendidikan dan Lembaga Manajemen Universitas Jakarta).
- Simamora (2003). *Rekrutmen dan Seleksi*, Jakarta: PT Bulan Bintang.
- Siswanto, Bejo (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono (2017), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulhan, Najib (2016), *Guru yang Berhati Guru: Mendidik Dengan Inspirasi Al-Qur'an, Mengajar Dengan Hati Untuk Indonesia Cerdas*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Sulistiyanti, Teguh Ambar dan Rosidah (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik*. Jakarta: Gava Media.
- Sunambela, Lijan Poltak (2006), *MSDM Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Suprihatiningrum, Jamil (2013), *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*, Ar-Ruzz Media.
- Suryobroto, B (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, Edy (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011), *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung.
- Suyatno (2015), *Sekolah Islam Terpadu Dalam Sistem Pendidikan Nasional Integrated Islamic Schools In The National Education System*, Jurnal "Al-Qalam" Volume 21 Nomor 1.
- Syamsudin, Moh, (2015), *Evaluasi Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kutai Timur, Syamil*
pISSN: 2339-1332, eISSN: 2477-0027, Vol. 3 No. 2
- Tambak, Zuriatul Khairi, Amril M, dan Desi Sukenti (2018), Development of Madrasah Teacher Professionalism by Strengthening the Khalifah Concept and Islamic Psychosocial Perspective. *International Conference on Islamic Education (ICIE)*, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 261
- Thoha, Mohammad (2017), Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 1, Mei/1438
- Thoifuri (2008), *Menjadi Guru Inspirator*, Semarang: RaSAIL Media Group.
- Tilaar, H.A.R. (2009), *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. (2012) *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untk Indonesia*, Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Tilaar, H.A.R. (2102), *Standarisasi Pendidikan Nasional Suatu Tinjaun Kritis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Trisoni, Ridwal (2011), *Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan*. Ta'dib, Vol 136 volume 14, No. 2
- Ulferts, Gregory, Patrick Wirtz, dan Evan Peterson (2009), *Strategic Human Resource Planning In Academia*, (American Journal of Business Education–October, Volume 2.

- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang RI. Pasal 20 No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP)
- Widodo, Suparno Eko (2017), *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Jaya Media.
- Widodo, Suparno Eko (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wukir (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yamin, Martinis dan Maisah (2010), *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: GP Pres.
- Yani, M. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yin, Robert K. (2018), *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yirci, Ramazan, Turgut Karakose, dan Ibrahim Kocabas (2016), *Coaching as a Performance Improvement Tool at School*.
- Yullyanti, Ellyta (2009), *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai, Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Volume 16, Nomor 3.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yusutria (2017), *Pofesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Curricula Kopertis Wilayah x 38, vol 2, no. 1.
- Zascerinska, J. (2010), Professional Environment For Teacher Professional Development, *Paper Presented At The 5th International Scientific Conference Theory For Practice In The Education Of Contemporary Society, Riga Teacher Training And Educational Management Academy, Riga, Latvia*.

RIWAYAT HIDUP

Dr. Sukirdi, S.Pd. M.Pd



Sukirdi, lahir di Bengkulu tepatnya di Desa Tanjung Agung Kecamatan Seginim Bengkulu Selatan pada tanggal 07 September 1978. Anak ketiga dari lima bersaudara dari orang tua Bapak Hi. Inul dan Ibu Hj. Jutiah (Almh). Menyelesaikan pendidikan di SD N Tanjung Agung Seginim Bengkulu Selatan pada tahun 1991. Melanjutkan SMP N 6 Bengkulu Selatan lulus tahun 1994, menyelesaikan pendidikan SMA N 3 Bengkulu Selatan lulus tahun 1997. Kuliah di Universitas Bengkulu (UNIB) di FKIP Program Studi

Pendidikan Kimia lulus tahun 2004. Pada tahun 2011 melanjutkan Pendidikan S-2 Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Bengkulu (UNIB). Pada Tahun 2016 menempuh Pendidikan S-3 di Universitas Negeri Jakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan

Menikah dengan Dr. Citra Dewi, M.Pd dengan dua orang anak, satu laki-laki satu perempuan. Taun 2002 menjadi tenaga honorer sekolah swasta dan pegawai tetap pada tahun 2003. Menjadi da'i, motivator, dan pemateri di kalangan pelajar, siswa, mahasiswa, dosen, para guru, dan orang tua. Aktif mengisi di berbagai kajian pekatan mahasiswa sejak tahun 2002 hingga sekarang. Pada tahun 2011 diamanahi sebagai kepala penjamin mutu dan kurikulum Yayasan Al Fida Bengkulu hingga akhirnya pada tahun 2014 menjadi dosen di Kampus Universitas Dehasen (UNIVED) Bengkulu hingga sekarang. Di Tahun 2019 hingga kini menjadi pengawas SDM di Yayasan Generasi Rabbani Kota Bengkulu dan manajer SDM di Yayasan Affan al Qur'anayah (YAA) Bengkulu Selatan.

Prof. Dr. Ivan Hanafi, M.Pd. Dosen tetap, Guru Besar Universitas Negeri Jakarta, Aktif mengajar, peran yang pernah di emban Kepala Pusat Studi Kebijakan pada Lembaga Penelitian, Ketua Program Studi Magister (S2) Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, dan Wakil Direktur Bidang Akademik Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Prof. DR. Bedjo Sujanto, M.Pd. Dosen tetap, Guru Besar Universitas Negeri Jakarta, Aktif mengajar, peran yang pernah di emban, Rektor Universitas Negeri Jakarta 2005-2009, 2009-2014, Ketua ISMAPI, Aktif menulis diberbagai surat kabar dan sebagai Riviewer di berbagai journal nasional dan internasional

Dr. Suwarni, MM, Lahir di Keban agung, 11 April 1970, Teknik Informatika-S1, Magister manajemen-S2, Manajemen Pendidikan-S3. Saat ini sebagai Dosen tetap Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Dehasen Bengkulu. Jabatan yang pernah diemban yaitu Bendahara, Kepala Biro umum, Direktris D1 LPTK, Pemantu Ketua 2 STMIK, dan Dekan Pakultas Ekonomi.

MANAJEMEN
GURU SEKOLAH
PRESFEKTIF SEKOLAH ISLAM TERPADU



Sukirdi, lahir di Bengkulu tepatnya di Desa Tanjung Agung Kecamatan Seginim Bengkulu Selatan pada tanggal 07 September 1978. Anak ketiga dari lima bersaudara dari orang tua Bapak H. Inul dan Ibu Hj. Jatiah (Almh).

Menyelesaikan pendidikan di SD N Tanjung Agung Seginim Bengkulu Selatan pada tahun 1991. Melanjutkan SMP N 6 Bengkulu Selatan lulus tahun 1994, menyelesaikan pendidikan SMA N 3 Bengkulu Selatan lulus tahun 1997. Kullah di Universitas Bengkulu (UNIB) di FKIP Program Studi Pendidikan Kimia lulus tahun 2004. Pada tahun 2011 melanjutkan Pendidikan S-2 Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Bengkulu (UNIB). Pada Tahun 2016 menempuh Pendidikan S-3 di Universitas Negeri Jakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Menikah dengan Dr. Citra Dewi, M.Pd dengan dua orang anak, satu laki-laki satu perempuan. Taun 2002 menjadi tenaga honorer sekolah swasta dan pegawai tetap pada tahun 2003. Menjadi dai, motivator, dan pemateri di kalangan pelajar, siswa, mahasiswa, dosen, para guru, dan orang tua. Aktif mengisi di berbagai kajian pekanan mahasiswa sejak tahun 2002 hingga sekarang. Pada tahun 2011 diamanahi sebagai kepala penjamin mutu dan kurikulum Yayasan Al Fida Bengkulu hingga akhirnya pada tahun 2014 menjadi dosen di Kampus Universitas Dehasen (UNIVED) Bengkulu hingga sekarang. Di Tahun 2019 hingga kini menjadi pengawas SDM di Yayasan Generasi Rabbani Kota Bengkulu dan manajer SDM di Yayasan Affan al Qur'aniyah (YAA) Bengkulu Selatan.

ISBN 978-623-6608-04-3



9 786236 608043



Penerbit

widina

www.penerbitwidina.com