

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI
SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO**

TESIS



Oleh:

**JAUHAR FAHMI AL-FARUQY
NIM 502220022**

**PROGRAM MAGISTER PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2024**

ABSTRAK

Al-Faruqy, Jauhar Fahmi, 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, Pembimbing: **Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd, Dr. Umar Sidiq, M.Ag.**

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Guru

Pembangunan manusia adalah tujuan utama suatu bangsa yang tergantung pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan tersebut. Akan tetapi, terdapat tantangan dalam peningkatan profesionalisme guru dari kurangnya kualifikasi dan kesulitan guru dalam mengadopsi metode pembelajaran. Sehingga perlu adanya solusi menyelaraskan apresiasi dan kualitas profesionalisme untuk menciptakan mutu pendidikan yang lebih baik. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh komitmen SMP Negeri 1 Jetis dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan pengembangan profesionalisme guru melalui pelaksanaan manajemen SDM.

Penelitian ini bertujuan untuk, (1) mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan SDM dalam pengembangan profesionalisme guru, (2) memaparkan dan menganalisis rekrutmen SDM dalam pengembangan profesionalisme guru, (3) menjelaskan dan menganalisis pengembangan dan pelatihan SDM dalam pengembangan profesionalisme guru, (4) mendeskripsikan dan menganalisis penilaian kinerja SDM dalam pengembangan profesionalisme guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan deskriptif, lokasi penelitian di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Objek penelitian manajemen SDM dalam pengembangan profesionalisme. Adapun metode pengumpulan

data yang digunakan adalah metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi, pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan cara yaitu, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan menggunakan bahan referensi.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, (1) Perencanaan sumber daya manusia telah dilaksanakan dengan baik melalui proses pengawasan sekolah melalui forum partisipasi antara pihak sekolah, pengawas sekolah, orang tua, dan organisasi siswa. (2) Rekrutmen sumber daya manusia dilaksanakan dengan runtut sesuai tahapan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan data bezetting sekolah. (3) Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia telah dilaksanakan dengan optimal mengacu pada penentuan skala prioritas melalui raport mutu sekolah. (4) Penilaian kinerja sumber daya manusia telah dilaksanakan dengan baik secara sistematis dan berkesinambungan melalui proses penilaian yang melibatkan guru, pengawas, kepala sekolah dan tim supervisi sekolah. Tindak lanjut hasil penilaian kinerja guru dilaksanakan melalui Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB), supervisi kepala sekolah dan penerapan penghargaan dan hukuman bagi guru.



ABSTRACT

Al-Faruqy, Jauhar Fahmi, 2024. *Human Resource Management in Teacher Professional Development at SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate from State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo, Supervisor: Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd, Dr. Umar Sidiq, M.Ag.*

Keywords: Human Resource Management, Teacher Professionalism

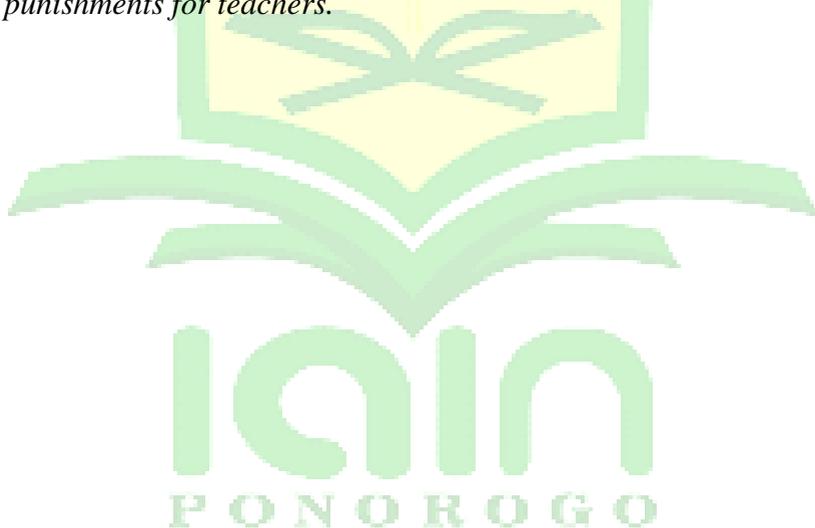
Human development is the main goal of a nation that depends on improving the quality of human resources. Human resource management in the context of education has a crucial role in achieving these goals. However, there are challenges in improving teacher professionalism from lack of qualifications and teacher difficulties in adopting learning methods. So there needs to be a solution to harmonize appreciation and the quality of professionalism to create a better quality of education. This research was motivated by the commitment of SMP Negeri 1 Jetis in improving the quality of education by developing teacher professionalism through the implementation of HR management.

This study aims to, (1) describe and analyze HR planning in teacher professional development, (2) describe and analyze HR recruitment in teacher professional development, (3) explain and analyze HR development and training in teacher professional development, (4) describe and analyze HR performance assessment in teacher professional development.

This research uses a qualitative approach with a descriptive design, the research location is at SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. The object of research of HR management in professional development. The data collection methods used are interview, observation and documentation methods. Data analysis techniques use Miles, Huberman and Saldana's interactive analysis model which includes, data collection, data condensation, data presentation and conclusions. Checking the

validity of data uses means, namely, increasing diligence in research, triangulation, and using reference materials.

From this study, it can be concluded that, (1) Human resource planning has been well implemented through the school supervision process through a participation forum between the school, school supervisors, parents, and student organizations. (2) Human resource recruitment is carried out sequentially according to predetermined stages by considering school bezetting data. (3) Human resource development and training have been carried out optimally referring to determining the priority scale through school quality report cards. (4) Human resource performance appraisal has been carried out systematically and continuously through an assessment process involving teachers, supervisors, principals and school supervision teams. Follow-up of teacher performance assessment results is carried out through Continuous Professional Development (PKB), supervision of school principals and the application of rewards and punishments for teachers.

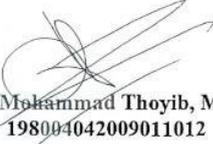


PERSETUJUAN PEMBIMBING

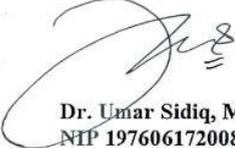
Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Jauhar Fahmi Al-Faruqy, NIM 502220022** dengan judul: **“Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munaqashah* Tesis.

Ponorogo, 4 April 2024

Pembimbing I,


Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd
NIP 198004042009011012

Pembimbing II,


Dr. Umar Sidiq, M.Ag
NIP 197606172008011012



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuksa 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Jauhar Fahmi Al-Faruqy, NIM 502220022, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: **“Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo”** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munaqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Kamis, 2 Mei 2024** dan dinyatakan **LULUS**.

DEWAN PENGUJI

No.	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1.	Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I 197207091998032004 Ketua Sidang		22/5 2024
2.	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd 198204072009011011 Penguji Utama		22/5 2024
3.	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd 198004042009011012 Penguji		23/5 2024
4.	Dr. Umar Sidiq, M.Ag 197606172008011012 Sekretaris Sidang		03/6 2024

Ponorogo, 21 Mei 2024
Direktur Pascasarjana

Dr. Muh. Tasrif, M. Ag
NIP. 197401081999031001

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo,
saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jauhar Fahmi Al-Faruqy
NIM : 502220022
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Pascasarjana
Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan
Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada IAIN Ponorogo hak atas karya ilmiah saya yang berjudul: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak ini, IAIN Ponorogo berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Ponorogo
Pada tanggal : 28 Maret 2024
Yang menyatakan,



JAUHAR FAHMI AL-FARUQY
NIM 502220022

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya Jauhar Fahmi Al-Faruqy, NIM 502220022, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja ilmiah yang saya tulis sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 28 Maret 2024

Pembuat Pernyataan,



Jauhar Fahmi Al-Faruqy

NIM 502220022

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	vii
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	viii
PERNYATAAN KEASLIAN	ix
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A.Latar Belakang.....	1
B.Rumusan Masalah.....	12
C.Tujuan Penelitian	13
D.Manfaat Penelitian	14
E.Kajian Terdahulu.....	15
F.Definisi Operasional.....	26
G.Sistematika Penulisan	27
BAB II KAJIAN TEORETIK	30
A.Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
B.Profesionalisme Guru.....	77

BAB III METODE PENELITIAN	94
A.Metode dan Pendekatan.....	94
B.Data dan Sumber Data	96
C.Teknik Pengumpulan Data.....	97
D.Analisis Data.....	102
E.Teknik Pengecekan Data.....	107
BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO	112
A.Paparan Data Umum.....	112
B.Paparan Data Khusus Perencanaan Sumber Daya Manusia	120
C.Analisis Data.....	138
D.Sinkronisasi dan Transformatif.....	146
BAB V REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO	150
A.Paparan Data.....	150
B.Analisis Data.....	168
C.Sinkronisasi dan Transformatif.....	176
BAB VI PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN	

PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO.....	179
A.Paparan Data.....	179
B.Analisis Data.....	205
C.Sinkronisasi dan Tranformatif	213
BAB VII PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS	216
A.Paparan Data.....	216
B.Analisis Data.....	238
C.Sinkronisasi dan Transformatif.....	245
BAB VIII PENUTUP.....	249
A.Kesimpulan.....	249
B.Saran	251
DAFTAR PUSTAKA.....	255



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan manusia seutuhnya merupakan salah satu tujuan dan cita-cita bangsa. Pondasi pembangunan didasarkan pada sumber daya manusia yang mencakup dimensi jumlah dan struktur masyarakat serta kualitas kehidupan individu. Aspek inilah menjadi pemegang peranan sentral dalam menjamin keberhasilan pembangunan pada tingkat nasional, yang meliputi peningkatan kualitas individu, karakter masyarakat, dan ketaatan terhadap norma-norma serta peraturan nasional yang mencerminkan ketaatan pada hukum negara dan nilai-nilai yang berlaku dalam komunitas masyarakat.¹ Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam meraih tujuan yang wajib dimiliki oleh suatu entitas organisasi. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan suatu organisasi tergantung pada kapabilitas individu yang menjadi bagian dari sumber daya manusia dalam mengemban tugas dan peran, serta tanggung jawab di

¹ Nunung Witono, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam," *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 50.

dalamnya. Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi imperatif, karena manusia menjadi kunci dalam perencanaan, penggerak tingkah laku, dan faktor penentu dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.²

Menurut Hasibuan, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengatur hubungan serta peran tenaga kerja dengan efektif dan efisien, yang berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.³ Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat signifikan dalam struktur organisasi, termasuk di dalam ranah pendidikan. Sumber daya manusia harus dikelola secara efektif dan efisien guna meningkatkan prestasi dari suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan serta strategi dalam mengelola sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan individu, sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam organisasi dengan lebih baik dan mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan.⁴

² Samsuni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Al-Falah* 17, no. 31 (2017): 114.

³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 10.

⁴ Zenita Dwi Tiara, Didit Supriyadi, dan Nelly Martini, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan," *J-MAS: Jurnal*

Eksistensi lembaga pendidikan memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia dimaknai sebagai proses manajemen yang bertujuan menentukan ruang gerak sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan dengan tujuan yang ditetapkan untuk ke depannya. Sedangkan sumber daya manusia itu sendiri diartikan sebagai suatu proses bersama yang dilakukan berdasarkan manajemen sumber daya manusia dalam menyelesaikan masalah lembaga pendidikan terkait dengan manusia yaitu dalam konteks pendidikan adalah guru.⁵

Profesi guru memiliki makna strategis, karena berkaitan dengan pengemban tugas bagi proses kemanusiaan, pemanusiaan, pencerdasan, pembudayaan dan pembangunan karakter suatu bangsa. Di Indonesia, makna strategis guru merupakan suatu keniscayaan dalam pengakuan status guru sebagai sebuah profesi. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjadi bentuk konkret pengakuan terhadap profesi guru

Manajemen dan Sains 8, no. 1 (2023): 450, <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.776>.

⁵ Dwi Mahriza, Rani Febriyanni, dan Indra Syahputra, "Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Peningkatan Kinerja Guru di MTs. Al-Fath Gebang," *Ability: Journal of Education and Social Analysis* 4, no. 1 (2023): 129.

dalam segala aspek. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa guru dianggap sebagai pendidik yang profesional dengan tanggungjawab utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik di berbagai jenjang pendidikan formal seperti pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sebagai langkah implementasi dari UU Nomor 14 Tahun 2005, seorang guru diharuskan untuk melaksanakan proses sertifikasi guna memperoleh Sertifikat Guru.⁶

Perkembangan sistem pendidikan dipengaruhi oleh kualitas guru, sehingga perbaikan kualitas guru perlu dilaksanakan secara komprehensif guna meningkatkan kapabilitas dan profesionalisme guru, dengan usaha yang dilakukan mencakup sertifikasi guru, evaluasi kompetensi, pelatihan, dan penilaian kinerja.⁷ Dalam proses pengembangannya dilakukan oleh guru yang berasal dari masyarakat dengan pengabdianya dalam menunjang penyelenggaraan pendidikan dengan tujuan untuk

⁶ Muhammad Iqbal, *et. al.*, “Kebijakan Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru,” *Journal on Education* 5, no. 2 (2023): 2196.

⁷ Atep Iman, *et. al.*, “Problematika Tenaga Pendidik dalam Pengembangan Profesionalitas Guru,” *Vocational Education National Seminar (VENS)* 1, no. 01 (2022): 55.

mengembangkan potensi dan membangun watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam menciptakan kecerdasan kehidupan bangsa.⁸

Seorang guru profesional adalah guru yang memiliki kualifikasi yang memadai dan senantiasa mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik. Seorang guru yang menjadi contoh dan profesional dengan baik mampu membantu peserta didiknya menguasai keterampilan dalam menganalisa serta merumuskan solusi terhadap berbagai tantangan yang dihadapi. Oleh sebabnya, seorang guru harus memiliki landasan pada hadist-hadist Rasulullah Saw. sebagai contoh dalam membimbing umatnya untuk mencapai semangat kerja dan memiliki fokus terhadap profesionalisme yang dilandaskan pada Al-Qur'an.⁹ Seorang guru sudah seharusnya memiliki kecakapan dalam penguasaan materi yang disesuaikan dengan standar isi program pendidikan, dan mata pelajaran yang diampunya secara luas dan

⁸ Muhammad Yunus, "Profesionalisme Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 19, no. 1 (2016): 113, <https://doi.org/10.24252/lp.2016v19n1a10>.

⁹ Restia Lasri Yumawan dan Cecep Anwar, "Profesionalisme Guru Menurut Perspektif Al- Quran dan Al-Hadist," *Basha'ir: Jurnal Studi Al-Qur'an dan Tafsir* 2, no. 1 (2022): 30, <https://doi.org/10.47498/bashair.v2i1.937>.

mendalam. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Q.S. al-Ankabut ayat 43:

وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ (٤٣)

Artinya: “Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tiada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu.”¹⁰

Guru yang memiliki ilmu disebut dengan guru profesional adalah guru dengan kecakapan dalam menjelaskan materi dengan mendalam dan aktual sehingga seorang peserta didik dapat dengan baik menerima materi yang diberikan, serta dapat memaparkan secara konseptual dan contoh dalam kehidupan sehari-hari.¹¹

Akan tetapi, masih adanya guru yang belum mampu menempatkan status guru sebagai profesi. Meskipun sudah sertifikasi dan memperoleh tunjangan sertifikasi belum maksimal dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru secara profesional. Dilihat dari segi pelaksanaan

¹⁰ Departemen Agama RI, *Al-Hadi: Al-Qur'an Rasm Utsmani Mushaf Terjemahan Perkata Latin dan Kode Tajwid Latin* (Jakarta: Penerbit Insan Medika Pustaka, 2013).

¹¹ Zaimir Syah, *et. al.*, “Guru Profesional dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadis,” *JPI: Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022): 74.

pembelajaran yang dirasa kurang memadai dalam persiapan pembelajaran, kurangnya penguasaan bahan ajar, memilih dan menggunakan metode yang kurang variatif, sehingga kurang merangsang dan memotivasi peserta didik untuk terlibat dalam pembelajaran, ada yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi memadai akan tetapi dari segi kinerjanya masih tergolong rendah.¹²

Berdasarkan hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) terakhir yang menunjukkan bahwa sekitar 70 persen hasil UKG guru di bawah nilai 80 dan dinyatakan tidak lulus serta rata-rata UKG yang diperoleh belum mampu mencapai angka 70, yang artinya mengindikasikan bahwa hasil tersebut masuk dalam kategori tidak kompeten. Permasalahan dalam mewujudkan guru yang profesional di Indonesia masih kurang optimal. Banyak guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan dengan gelar sarjana (S-1) dan guru PNS yang belum memenuhi kualifikasi S-1 di bidangnya.¹³ Selain itu guru dengan lulusan S-1 di bidang pendidikan yang seharusnya berorientasi pada guru kelas dan bukan

¹² Eliterius Sennen, "Problematika Kompetensi dan Profesionalisme Guru," *Prosiding Seminar Nasional Himpunan Dosen PGSD Wilayah IV*, 2017, 17.

¹³ Olivia Mardhatillah, *et. al.*, "Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Profesionalisme Guru di Indonesia melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG)," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 15, no. 1 (2023): 104.

pada guru bidang studi, dan guru yang berorientasi pada bidang studi tertentu dan bukan guru kelas, namun pada realitasnya tidak sesuai. Guru dituntut untuk mengajar di luar bidang keahliannya, dikarenakan kurangnya jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, sehingga harus mengambil alih tugas sebagai guru kelas dan guru mata pelajaran.¹⁴

Selain itu, kekurangan kompetensi guru tercermin dari ketidakmampuan beberapa guru dalam memanfaatkan akses digitalisasi, penggunaan metode pengajaran, dan penerapan metode pembelajaran aktif dan menyenangkan. Serta terdapat guru yang kehilangan motivasi untuk belajar dan merasa bahwa apa yang diperoleh dan dilakukan selama ini sudah sesuai dan benar.¹⁵

Hal ini ditunjukkan dari perolehan hasil studi PISA (*Programme for International Student Assessment*) pada tahun 2022 yang dirilis oleh OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) dengan penjabaran perilaku, kondisi belajar dan latar belakang

¹⁴ Susi Susanti, *et. al.*, “Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Kinerja Guru terhadap Nilai Siswa,” *Journal of Education Research* 1, no. 2 (2020): 139.

¹⁵ UIN Syarif Hidayatullah, “Permasalahan Guru di Indonesia,” *UIN Syarif Hidayatullah*, 2018, <https://www.uinjkt.ac.id/permasalahan-guru-di-indonesia/>. Diakses pada 5 Maret 2023.

anak, serta cara mengajar guru, yang menyatakan hasil bahwa kemampuan siswa dalam membaca memperoleh rata-rata yaitu 359, Matematika dengan rata-rata yaitu 366, dan Sains dengan rata-rata 383. Secara keseluruhan, hasil tahun 2022 termasuk yang terendah dibandingkan dengan tahun 2018. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesenjangan antara siswa dengan nilai tertinggi yaitu 10% dan terendah 10% yang berkurang pada Matematika, sementara dalam membaca dan Sains tidak berubah secara signifikan.¹⁶

Peningkatan profesionalisme dan profesionalisasi pendidik menjadi isu penting berbagai negara termasuk Indonesia. Meski usaha dalam meningkatkan profesionalisme sudah dilakukan, akan tetapi pada kenyataannya terdapat kendala yang mengakibatkan kurangnya pengimplementasian ilmu dari seorang pendidik. Tuntutan terhadap profesionalisme pendidik tidak lagi terhindarkan karena meningkatnya profesionalisasi terhadap profesi dengan konsekuensi adanya peningkatan apresiasi yang diterima dari institusi atau lembaga. Peningkatan profesionalisme pada awal karir yang tidak sebanding dengan peningkatan profesionalisasi karena

¹⁶ OECD, “*PISA 2022 Results: Factsheets*,” *OECD Publishing Paris*, 2023, <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/country-notes/indonesia-c2e1ae0e/>. Diakses pada 13 Mei 2023.

pendidik dengan sukarela mengemban tugasnya untuk memperoleh kepercayaan. Masalah terburuk dari hal ini adalah semakin tingginya apresiasi ataupun penghargaan yang diberikan, semakin rendah kualitas profesionalismenya.¹⁷

SMP Negeri 1 Jetis secara konsisten mendorong perkembangan profesionalisme guru dengan memberikan kesempatan dan dukungan supaya dapat meningkatkan kompetensinya di bidang pendidikan. Upaya ini didukung dengan fasilitas yang memadai dan terus berkembang, serta bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.¹⁸ Ada sejumlah pertimbangan penting dalam pengambilan penentuan objek penelitian di SMP Negeri 1 Jetis, adalah sebagai berikut: *Pertama*, adanya bentuk dukungan dan peningkatan kinerja guru secara kontinuitas. Peningkatan kerja guru didukung melalui perhatian yang diberikan kepada guru dan penerapan prinsip manajemen oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui pengawasan berkelanjutan dan

¹⁷ Cipto Wardoyo, "Profesionalisme dan Profesionalisasi Pendidik di Perguruan Tinggi," *UM The Learning University*, 2022, <https://um.ac.id/rilis/profesionalisme-dan-profesionalisasi-pendidik-di-perguruan-tinggi/>. Diakses pada 5 Maret 2023.

¹⁸ Hasil Observasi dan Penjajagan Awal Lapangan, Maret 27, 2023.

serangkaian pelatihan *softskill* dan *hardskill* seperti *In House Training*, *workshop* dan seminar.¹⁹

Kedua, kolaborasi antara tenaga guru honorer dan guru PNS dalam pengembangan metode pembelajaran kreatif dan aktif dengan mengimplementasikan IPTEK seperti pembelajaran *online* dan digital. Selain itu keterlibatan tenaga guru honorer dalam proyek sekolah seperti *event* sekolah seperti lomba olimpiade, festival seni dan kegiatan ekstrakurikuler, serta *event* Dinas Pendidikan seperti pionir dalam inovasi pendidikan kreatif. Pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh guru memberikan dampak positif terhadap kinerja guru. Banyak guru berhasil meraih prestasi di tingkat regional dan nasional. Prestasi ini mencakup partisipasi Olimpiade Guru Matematika Nasional, prestasi sebagai praktisi dan maestro seni di bidang kesenian Reog Ponorogo, dan inovasi ilmiah dalam menciptakan “Bilbot/Bilik *Temperature Scanner*”. Sebagai pengakuan atas pencapaian prestasi guru tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo memberikan penghargaan yang diberikan di gedung Terpadu Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo (2022) sebagai apresiasi dan

¹⁹ Hasil Observasi, Facebook Sekolah, Maret 27, 2023.

dukungan yang diberikan oleh pihak berwenang terhadap hasil kerja keras para guru di bidang pendidikan.²⁰

Ketiga, profesionalisme guru ditunjukkan melalui persentase guru yang bersertifikasi dan memiliki kualifikasi yang memadai. Dengan jumlah guru adalah 42 orang dan tenaga pendidik adalah 13 orang, sebanyak 69.05 persen guru bersertifikasi dan memiliki kualifikasi memadai. Selain itu, 71.43 persen merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Persentase ini menunjukkan komitmen sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualifikasi dan sertifikasi guru.²¹

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah di atas, masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

²⁰ "Penyerahan Penghargaan Prestasi Dinas Pendidikan Kab. Ponorogo," *Multimedia SMPN 1 Jetis*, 2020, <http://smpn1jtspo.sch.id/wp/2020/11/25/penyerahan-penghargaan-prestasi-dinas-pendidikan-kab-ponorogo/>. Diakses pada 5 Maret 2023.

²¹ Hasil Wawancara dan Observasi Sementara. 13 November 2023.

- a. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?
- b. Bagaimana rekrutmen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?
- c. Bagaimana pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?
- d. Bagaimana penilaian kinerja sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka secara umum penelitian ini bertujuan menjawab rumusan masalah secara terperinci sebagai berikut.

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.
- b. Memaparkan dan menganalisis rekrutmen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

- c. Menjelaskan dan menganalisis pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis penilaian kinerja sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan keilmuan, terkhusus berkaitan dengan pengembangan konsep manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengembangan profesionalisme guru.

b. Secara Praktis

1. Bagi Kepala Sekolah

Sebagai bahan dan evaluasi dalam mengambil kebijakan mengenai proses peningkatan program Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengembangan profesionalisme di lembaga.

2. Bagi Guru

Sebagai masukan atau pedoman dalam upaya meningkatkan keprofesionalannya dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga.

3. Bagi Peneliti

Dapat memberikan informasi, pemahaman, dan pengalaman untuk penelitian, agar lebih dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengembangan profesionalisme.

E. Kajian Terdahulu

Sebagai tinjauan pustaka, penulis mereview hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut.

Pertama, Jurnal Manajemen dan Budaya STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang Vol. 3 No. 1 tahun 2023 dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMK NW Wanasaba*" oleh Abdurrahim dan Fizian Yahya dengan hasil Manajemen SDM di SMK NW Wanasaba dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi guru, penilaian kinerja guru, pelatihan dan pengembangan. Hal ini dilakukan melalui penyediaan dan pendelegasian SDM

untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karir. Peningkatan SDM tersebut ditunjang dengan tingkat kedisiplinan, kepribadian, dedikasi, kemampuan, motivasi dan kesadaran dari guru sebagai seorang pendidik. Adapun hambatan yang terjadi adalah kurangnya minat ataupun motivasi guru untuk melanjutkan jenjang pendidikan, masih terbatasnya guru yang bersertifikat dan sarana prasarana belum memadai.²²

Kedua, Tesis tahun 2018 dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 1 Yogyakarta*" oleh Afidatul Umroh dengan hasil pelaksanaan MSDM dalam meningkatkan profesionalisme pendidik mengacu pada lima kompetensi melalui kegiatan rutin dan insidental di antaranya yaitu: 1) Kompetensi pedagogik melalui *briefing* dan penilaian kerja, 2) kompetensi kepribadian melalui penilaian diri berkaitan dengan loyalitas dan kedisiplinan, 3) kompetensi sosial melalui pertemuan insidental dengan alumni guru dan kerjasama dengan orang tua sebagai mitra, 4) kompetensi profesional melalui kegiatan *workshop*, seminar, studi lanjutan dan pengembangan bakat minat

²² Fizian Yahya dan Abdurrahim, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMK NW Wanasaba," *Jurnal Manajemen dan Budaya* 3, no. 1 (2023): 59.

pendidik, 5) kompetensi kepemimpinan melalui perencanaan pembudayaan dari visi misi sekolah.²³

Selain itu adanya pendukung dan penghambat manajemen sumber daya pendidikan dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dengan analisis SWOT, dengan hasil yaitu: 1) Pendukung, meliputi Madrasah dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan terakreditasi A serta terpilih sebagai Rintisan Madrasah Unggul, memiliki pelatihan dan pengembangan profesionalisme pendidik, pendidik yang sudah bersertifikasi dan memenuhi standar profesi dan memiliki pengembangan etos kerja melalui penilaian kinerja dan pelatihan kedisiplinan, 2) Penghambat, meliputi: kurang dipahaminya pengertian, proses dan sistem manajemen SDM di lembaga, keterbatasan pendanaan, rendahnya rasa kepedulian terhadap sarana prasarana madrasah, 3) Peluang, meliputi dukungan dari pemerintah dalam pengembangan pendidik melalui program pengembangan, 4) Ancaman, dalam kaitan ini peneliti belum menemukan adanya ancaman dalam proses manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan profesionalisme pendidik.

²³ Umroh Afidatul, "Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 2 Yogyakarta" (Universitas Islam Indonesia, 2018).

Ketiga, Tesis tahun 2016 dengan judul "*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)*" oleh Asfa Fikriah dengan hasil: 1) Langkah perencanaan pengembangan SDM pendidikan melalui 11 tahapan yaitu: identifikasi masalah, penentuan kebutuhan, keberadaan dana, penentuan sasaran dan tujuan, penetapan isi program, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukur, identifikasi prinsip-prinsip belajar, mengadakan percobaan dan revisi, pelaksanaan program, identifikasi masalah dan evaluasi. 2) Implementasi dengan strategi *pra merge and intra merge* berorientasi pada 4 dimensi yaitu: intelektualitas, kepribadian/spiritualitas, produktivitas dan kreativitas. 3) implementasi program dengan pengaruh yaitu: peningkatan spiritual, ikatan persaudaraan, peningkatan potensi dan kinerja pegawai, berdedikasi, loyalitas dan jiwa kompetitif.²⁴

²⁴ Asfa Fikriah, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)" (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016).

Keempat, Tesis tahun 2021 dengan judul " *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMAN 5 Kota Jambi* " oleh Sri Kumala, dengan hasil: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia telah memenuhi fungsi dari manajemen sumber daya manusia pada tahap perencanaan dengan menentukan pelaksanaan program sehingga sasaran dapat tercapai, akan tetapi perlu adanya pengembangan terhadap analisis kebutuhan, analisis kurikulum, analisis sarana prasarana dan analisis kompetensi sumber daya manusia di sekolah. 2) profesionalisme guru telah terpenuhi dari kompetensi pedagogik dalam pengelolaan pembelajaran, kompetensi kepribadian dalam permasalahan kedisiplinan dan perilaku, kompetensi profesional dalam penguasaan materi secara luas, kompetensi sosial dalam menjalin hubungan dan berkomunikasi dengan warga sekolah dan masyarakat. 3) manajemen SDM oleh kepala sekolah menerapkan fungsi manajemen dan melalui aspek kompetensi guru.²⁵

Kelima, Jurnal El-Idarah Manajemen Pendidikan Islam Vol. 8 No. 2 tahun 2022 dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru SMAIT*

²⁵ Sri Kumala, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMAN 5 Kota Jambi" (UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021).

Nurul Fikri Makassar" oleh Ridwan, Abd. Rahman Getteng, dan Sumiati dengan hasil: 1) perencanaan didasarkan pada standar kompetensi dan proses rekrutmen SDM dilaporkan sesuai dengan kebutuhan kepada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. 2) Pelatihan SDM dalam pengembangan kinerja. 3) Sistem promosi dan mutasi ditandai dengan pergantian kepala sekolah dan pemberhentian pegawai dilakukan akibat adanya pelanggaran yang tidak dapat ditoleransi. 4) Proses evaluasi tidak hanya ditujukan pada siswa, melainkan mengevaluasi guru. 5) Sekolah mendukung guru dalam mengikuti proses pelatihan internal dan eksternal untuk mengembangkan profesi guru.²⁶

Berikut adalah tabel persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.



²⁶ Ridwan, Abd. Ridwan Getteng, dan Sumiati, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru SMAIT Nurul Fikri Makassar," *El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2022): 10.

Tabel 1.1. perbedaan dan persamaan hasil penelitian terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMK NW Wanasaba, Abdurrahim dan Fizian Yahya</i>	<p>1. Tema yang diteliti sama berkaitan dengan manajemen SDM.</p> <p>2. Metode penelitian dan pendekatan sama yaitu kualitatif dalam bentuk deskriptif.</p>	<p>1. Fokus penelitian: Penelitian terdahulu terfokus pada peningkatan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian ini terfokus pada pengembangan profesionalisme guru.</p> <p>2. Ruang Lingkup: Penelitian terdahulu terfokus pada institusi pendidikan menengah kejuruan. Sedangkan penelitian ini terfokus pada institusi pendidikan menengah pertama. Sehingga</p>

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
			prioritas dan kebutuhan dalam implementasi manajemen SDM berbeda.
2.	<i>Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 1 Yogyakarta, Afidatul Umroh</i>	<p>1. Tema yang diteliti memiliki kesamaan dalam cakupan pengembangan guru atau pendidik.</p> <p>2. Metode penelitian dan pendekatan sama yaitu kualitatif dalam bentuk deskriptif.</p>	<p>1. Fokus penelitian: penelitian terdahulu terfokus pada internalisasi peningkatan profesionalisme melalui kompetensi guru. sedangkan penelitian ini pada pengembangan profesionalisme melalui kegiatan manajemen SDM.</p> <p>2. Objek penelitian: Penelitian terdahulu terfokus kepada guru dan staf. Sedangkan penelitian ini fokus lebih</p>

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
			mendetail pada guru saja.
3.	<i>Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram), Asfa Fikriah</i>	<p>1. Salah satu variabel penelitian sama yaitu tentang manajemen SDM.</p> <p>2. Metode penelitian dan pendekatan sama yaitu kualitatif dalam bentuk deskriptif.</p>	<p>1. Jenis Penelitian: Penelitian terdahulu menggunakan multi kasus dengan 2 lembaga pendidikan. Sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada 1 lembaga.</p> <p>2. Fokus penelitian: Penelitian terdahulu terfokus pada pelaksanaan manajemen SDM untuk mewujudkan sekolah unggul, sedangkan penelitian ini terfokus pada pelaksanaan manajemen SDM dalam pengembangan profesionalisme guru.</p>

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
4.	<i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMAN 5 Kota Jambi, Sri Kumala</i>	1. Tema penelitian berkaitan dengan manajemen SDM. 2. Metode penelitian dan pendekatan sama yaitu kualitatif dalam bentuk deskriptif.	1. Fokus penelitian: Penelitian terdahulu terfokus pada peningkatan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian ini terfokus pada pengembangan profesionalisme guru. 2. Objek penelitian: Penelitian terdahulu lebih condong pada manajemen SDM dari kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian ini manajemen SDM melibatkan seluruh elemen di sekolah, yaitu kepala sekolah, guru dan pihak yang terlibat di

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
5.	<p><i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru SMAIT Nurul Fikri Makassar, Ridwan, Abd. Rahman Getting, dan Sumiati</i></p>	<p>1. Salah satu variabel penelitian sama yaitu tentang manajemen sumber daya manusia.</p> <p>2. Metode penelitian dan pendekatan sama yaitu kualitatif dalam bentuk deskriptif.</p>	<p>dalamnya.</p> <p>1. Fokus penelitian: Penelitian terdahulu menekankan pada peningkatan kinerja guru melalui manajemen SDM. Sedangkan penelitian ini menekankan pengembangan profesionalisme guru melalui manajemen SDM.</p> <p>2. Lingkup penelitian: Penelitian terdahulu memiliki lingkup lebih sempit karena fokusnya hanya pada guru saja. Sedangkan penelitian ini memiliki lingkup lebih</p>

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
			luas karena melibatkan keterlibatan guru.

F. Definisi Operasional

Untuk mempermudah pemahaman sebelum membahas terkait metode penelitian, perlu dijelaskan terlebih dahulu definisi operasional dari istilah-istilah kunci. Dalam hal ini bertujuan untuk menjelaskan makna-makna secara lebih terperinci dan menghindari terjadinya kesalahan dalam memahami istilah-istilah tersebut. Beberapa istilah tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu tentang cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu atau personal secara efektif dan efisien yang diperuntukkan secara optimal dalam mencapai tujuan bersama dalam suatu lembaga organisasi. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi dalam pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dalam sumber daya manusia yang menyangkut kegiatan manajemen termasuk dalam kegiatan perekrutan, seleksi, pelatihan

dan pengembangan, penghargaan serta penilaian kinerja dari sumber daya manusia serta berhubungan ketenaga kerjaan yang baik.

2. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru adalah suatu kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas keahlian dan kewenangan dalam pendidikan yang berkaitan dengan pekerjaan dan aktivitas personal sebagai mata pencaharian. Profesionalisme guru mencakup kompetensi yang sesuai dengan kualifikasinya dalam memenuhi tugas pendidikan dan pengajaran. Profesionalisme guru adalah kegiatan dalam pelaksanaan proses pembelajaran oleh guru serta kegiatan lain seperti administrasi sekolah dan pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan peserta didik, serta melaksanakan penilaian.

G. Sistematika Penulisan

Proposal penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian. Pada Bab Pertama berisi tentang latar belakang masalah dan permasalahan yang tercakup dalam penelitian, rumusan masalah yang mendasari dilakukannya penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian.

Pada Bab Kedua berisi tentang kajian teori yang akan digunakan untuk membaca data. Pada bagian ini dijelaskan teori dan pustaka yang dipergunakan saat penelitian. Teori-teori tersebut diambil dari buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang digabungkan menjadi sebuah acuan pembacaan data.

Pada Bab Ketiga, yaitu metode penelitian yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Pada Bab Keempat berisi deskripsi dan analisis data tentang perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Jetis sebagai upaya pengembangan profesionalisme guru di lembaganya.

Pada Bab Kelima berisi deskripsi dan analisis data tentang rekrutmen sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Jetis sebagai upaya pengembangan profesionalisme guru di lembaganya.

Pada Bab Keenam berisi deskripsi dan analisis data tentang pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Jetis sebagai upaya pengembangan profesionalisme guru di lembaganya.

Pada Bab Ketujuh berisi deskripsi dan analisis data tentang penilaian kinerja sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Jetis sebagai upaya pengembangan profesionalisme guru di lembaganya.

Pada Bab Kedelapan berisi tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi sebuah organisasi, hal ini sesuai dengan pernyataan Schuler bahwa *"Human resources have an important role for organizations. For this reason, management is needed so that it can have a positive impact on the company."* Sumber daya manusia penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Untuk itu perlu adanya manajemen yang tepat untuk menciptakan sumber daya manusia yang memberikan dampak positif bagi organisasi. Manajemen suatu organisasi perlu diterapkan dengan strategi yang tepat dalam mengatur perilaku sumber daya manusia di ranah organisasi.²⁷

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia sangat membutuhkan tenaga sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan sektor penting dalam mencapai

²⁷ Misbachul Munir dan Mohammad Djaelani, *"Information Technology and Repositioning of Human Resource Management Functions," Journal of Social Science Studies (JOS3) 2, no. 2 (2022): 52, <https://doi.org/10.56348/jos3.v2i2.28>.*

tujuan organisasi, karena dengan adanya keahlian dan kecakapan khusus yang dimiliki dan kualitas sumber daya manusia sangat memungkinkan dalam menggerakkan dan mengelola suatu organisasi dengan efektif dan efisien.²⁸

Menurut Hasibuan mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.²⁹ Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen dengan fokus perhatiannya terkait peraturan peran sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia beranggapan bahwa seorang pegawai adalah sebuah aset utama dalam lembaga atau organisasi yang harus dikelola dengan baik. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia bersifat lebih strategis dalam suatu lembaga atau organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

²⁸ Muhammad Ainurrahman Wahid dan Muhammad Thoyib, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada Masa Pandemi Covid-19," *Edumanagerial* 1, no. 1 (2022): 22.

²⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10.

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler adalah “*Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”. Dessler mengungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara yang dilaksanakan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dalam sumber daya manusia melalui posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.³⁰

Menurut Sihotang dalam Sedarmayanti dan Nur Rahadian, manajemen sumber daya manusia adalah seluruh proses dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, masyarakat, pelanggan, pemerintah dan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah bidang kajian manajemen

³⁰ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 7.

yang mempelajari tentang hubungan dan peranan manusia dalam sebuah lembaga atau organisasi.³¹ Pendapat lain, Ruky dalam Sedarmayanti dan Nur Rahadian menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia dari posisi manajerial seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan dan penilaian.³²

Menurut Wright dan Ulrich dalam Sayfruddin Kitta, manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang merupakan proses dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Sumber daya manusia dianggap penting perannya dalam mencapai tujuan lembaga atau organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis

³¹ Sedarmayanti Sedarmayanti dan Nunur Rahadian, "Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pendidikan Tinggi," *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi* 15, no. 1 (2018): 63, <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>.

³² Ibid.

yang dikenal dengan istilah manajemen.³³ Manajemen sumber daya manusia adalah kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya dalam mengelola sumber daya manusia. Bloon mengungkapkan bahwasanya sumber daya manusia merupakan nilai potensi manusia untuk diberdayakan, dimanfaatkan dan diperdayagunakan semua kemampuannya guna menghasilkan manfaat besar untuk kemakmuran dan kesejahteraan bersamaan.³⁴

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu tentang cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh setiap individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal, sehingga tercapai tujuan bersama lembaga organisasi, pegawai dan masyarakat secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

³³ Syafruddin Kitta, Nurhaeda, dan Muhammad Idris, “Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai,” *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 6, no. 1 (2023): 299, <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>.

³⁴ Ibid.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.³⁵

Dalam pendidikan, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat dalam mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan, sehingga kualitas pendidikan harus ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, pada pendidikan itulah kualitas sumber daya manusia ditingkatkan melalui program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada IPTEK dan dilandasi dengan keimanan dan ketakwaan. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam lembaga atau organisasi yang terdiri dari semua orang yang beraktivitas di dalamnya dengan didasarkan pada visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia.³⁶

³⁵ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 4.

³⁶ Fitriyah Ekawati, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPIT," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2018): 121, <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/isema.v3i2.5006>.

Mengelola sumber daya manusia di sekolah harus melalui proses yang ada pada fungsi manajemen secara umum, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Oleh karenanya harus ada empat prinsip yang dipegang oleh kepala sekolah sebagai pelaksana manajemen sumber daya manusia di sekolah, di antaranya sebagai berikut.³⁷

- a. Dalam pengembangan sekolah, sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang berharga
- b. Sumber daya manusia berperan secara optimal apabila dikelola dengan baik, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan institusional.
- c. Kultur dan suasana organisasi, serta perilaku manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap tercapainya pengembangan sekolah
- d. Manajemen sumber daya manusia di sekolah pada dasarnya mengupayakan setiap warga sekolah dapat bekerja sama dan saling mendukung dalam mencapai tujuan sekolah.

Manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan

³⁷ Basuki Jaka Purnama, "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 2 (2016): 31.

pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia di sekolah sebagai sumber yang vital dan memberikan sumber bermakna terhadap tercapainya tujuan pendidikan, dan menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dimanfaatkan secara efektif dan efisien demi kemaslahatan individu, sekolah dan masyarakat.³⁸ Serta seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah harus dikelola dan dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah, sebagai visi, misi dan tujuan sekolah akan tercapai sesuai dengan harapan dan keinginan warga sekolah secara keseluruhan.³⁹

2. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam

Islam berisi tentang petunjuk bagi manusia dalam menjalani kehidupan dari berbagai aspek kehidupan. Itulah mengapa Islam disebut sebagai *way of life*. Keyakinan seperti inilah sepatutnya dapat mendorong masyarakat Islam untuk menggali informasi *ilahiyah* yang tercantum dalam Al-Qur'an dan Hadist yang

³⁸ Ervan Jaya, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Smart Ekselensia Indonesia," *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa* 7, no. 2 (2017): 2, <http://jurnal.makmalpendidikan.net/index.php/JPD/article/view/107/97>.

³⁹ Basuki Jaka Purnama, "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah," 31.

kemudian dikembangkan dalam berbagai bentuk cabang keilmuan yang memenuhi kebutuhan manusia, juga pengetahuan manajerial atau ilmu manajemen.⁴⁰

Istilah manajemen dalam Al-Qur'an adalah *at-tabdir* yaitu pengaturan. Sebagaimana dalam firman Allah Swt. dalam Q.S. As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya: "Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu."*⁴¹

Berdasarkan ayat tersebut, Allah Swt. telah mengatur segala amal perbuatan manusia di bumi yang merupakan kehendak dari Tuhan. Sebagai manusia, sudah sepatutnya berusaha melakukan kebaikan dalam kehidupan sehari-hari. Mengatur menjadi dasar dalam

⁴⁰Khalid Musyaddad, "Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam," *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2014): 11.

⁴¹ Departemen Agama RI, *Al-Hadi: Al-Qur'an Rasm Utsmani Mushaf Terjemahan Perkata Latin dan Kode Tajwid Latin* (Jakarta: Penerbit Insan Medika Pustaka, 2013).

proses pelaksanaan manajemen.⁴² Menurut Ibn Katsir dalam Abuddin Nata, menjelaskan tentang Allah Swt. mengatur segala urusan yang ada di langit dan tanah dengan asumsi bahwa Allah Swt yang menurunkan secara bertahap segala urusan dari langit ke bumi. Menurut Abuddin Nata, dalam Q.S. As-Sajdah ayat 5 pada kata “*yudabbiru*” adalah berkaitan dengan mengatur, mengurus, memajemen, membina, mengarahkan, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi.⁴³

Manajemen sumber daya manusia dikaitkan dengan nilai-nilai Islam, khususnya berkaitan dengan tenaga dan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Islam diarahkan pada dua perbuatan manusia, yaitu perbuatan yang dinamakan muamalah dan perbuatan yang termasuk dalam kategori ibadah. Sebuah perbuatan ibadah pada dasarnya tidak boleh dilakukan kecuali ada dalil atau ketentuan yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadist yang menyatakan bahwa perbuatan itu diperbolehkan.

⁴² Andri Sutrisno dan Fajriyah, “Tafsir Tematik (Konsep Manajemen dalam Ayat-Ayat Suci Al-Qur'an),” *Dirasah* 5, no.1 (2022): 159.

⁴³ Abuddin Nata, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Kencana, 2016), 326.

Islam memberikan pandangan yang sangat mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia bukan hanya sebagai khalifah di muka bumi, melainkan juga terhadap nilai-nilai sikap dan perilaku manusia itu sendiri.⁴⁴

Dalam pandangan Islam salah satu unsur terpenting dari suatu organisasi adalah manusia. Karakteristik dan potensi manusia banyak dituliskan dalam Al-Qur'an. Manusia mempunyai daya atau potensi yang apabila dikembangkan akan menjadi sumber dasar manusia yang berkualitas dan menjadikan manusia yang sadar akan tanggungjawabnya sebagai hamba Allah Swt. maupun sebagai khalifah Allah Swt. Sehingga dapat dipahami bahwa sumber daya manusia menurut Al-Qur'an adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan. Dalam mengemban tugasnya, manusia diberikan potensi oleh Allah Swt. berupa naluri beragama sejak manusia dilahirkan.⁴⁵

⁴⁴ Samsuni, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami," *Tarbiyah Islamiyah* 10, no. 1 (2020): 2.

⁴⁵ Abdul Goffar, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam," *Islamic Akademika: Jurnal Pendidikan dan Keislaman* 7, no. 1 (2020): 43.

Sebagaimana firman Allah Swt. telah berfirman dalam Q.S. al-Ruum ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا
لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا
يَعْلَمُونَ

Artinya: “Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. Tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”⁴⁶

Manusia juga dianugerahi kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan melalui proses tertentu, sebagaimana firman Allah Swt. dalam Q.S. al-Alaq ayat 4-5:

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ وَعَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

Artinya: “Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.”⁴⁷

⁴⁶ Departemen Agama RI, *Al-Hadi: Al-Qur'an Rasm Utsmani Mushaf Terjemahan Perkata Latin dan Kode Tajwid Latin* (Jakarta: Penerbit Insan Medika Pustaka, 2013).

⁴⁷ Ibid.

Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh agama yang dimulai dengan membaca sebab manusia diajak untuk menemukan jalan kehidupan yang ideal agar bimbingan dan petunjuk batin dari Allah Swt. selalu hadir dalam diri manusia. Dengan hal ini, kualitas sumber daya manusia baik dalam hal perkembangan nilai spiritual, maupun penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.⁴⁸

Hal ini didukung dengan sumber daya manusia sebagai rujukan dalam Al-Qur'an dan Hadist. Dalam perspektif Islam, ada beberapa prinsip manajemen sumber daya manusia, yaitu di antaranya:⁴⁹

- a. Keadilan. Islam mendukung manajemen sumber daya manusia yang egaliter dan adil. Islam menegaskan bahwa setiap individu memiliki hak yang sama dari segi kemampuan untuk berkembang dan memperoleh kompensasi atas usahanya.
- b. Integritas. Integritas dan kejujuran menjadi dasar landasan dalam manajemen sumber daya manusia.

⁴⁸ Chusnul Rahmawati, *et. al*, "Perspektif Islam terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia," *JCSR: Journal of Creative Student Research* 1, no. 4 (2023): 46.

⁴⁹ *Ibid.*

Informasi yang jujur dan benar terkait dengan posisi dan tugas harus diberikan kepada individu/pegawai.

- c. Tanggung jawab sosial. Islam mendorong suatu lembaga atau organisasi untuk mempertimbangkan tanggung jawab sosial dalam menjalankan aktivitasnya.
- d. Motivasi dan pertumbuhan individu. Islam mendukung manajemen sumber daya manusia yang mendorong pertumbuhan dan motivasi individu/pegawai dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya.
- e. Kolaborasi dan kepemimpinan yang efektif. Islam menekankan nilai kerjasama tim dan kepemimpinan yang efektif dalam sumber daya manusia. Para pemimpin harus mampu membantu bawahan dalam mencapai tujuan suatu lembaga atau organisasi.

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mengelola karyawan/pegawai dan memberikan fasilitas agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan prinsip Islam, serta kebutuhan daripada manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektifitas sumber

daya manusia dalam organisasi dan menyediakan unit kerja organisasi yang efektif.⁵⁰

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk membangun pola dan program pemberdayaan pegawai dalam meningkatkan mutu dan kualitas di samping meningkatkan produktivitas, selain memegang peran utama, manajemen sumber daya manusia dapat memberikan persoalan pada setiap aktivitas pegawai, dari sistem seleksi hingga pemutusan hubungan kerja dan menentukan keberhasilan lembaga, dengan prinsip pengelolaan yang berorientasi pada layanan pemenuhan kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia yang ada, membantu berperan aktif dalam meningkatkan kemampuan kerja untuk mendorong terciptanya kompetensi manajerial dalam mengembangkan hasil kerja. Selain itu sumber daya manusia meliputi prestasi, keinginan, daya pikir, daya fisik dan perilaku yang dimiliki seseorang saling berkaitan satu sama lain dan untuk mengelola serta

⁵⁰ Wildan Army Abdillah, "Human Resource Management: Application of Theory and Practice in Internal Organizations," *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 3, no. 1 (2022): 23.

merespon lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas lembaga.⁵¹

Tugas dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur hubungan antara pegawai dengan lembaga tempat bekerja agar menciptakan sinergi yang baik dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia mencakup tugas yang meliputi: persiapan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, perekrutan strategis, pelatihan, manajemen kompensasi pertumbuhan, efisiensi, hubungan pekerja, perawatan kesehatan, kepuasan karyawan/pegawai serta penyediaan layanan karyawan. Hal ini juga mencakup kebijakan dan praktik yang ditetapkan untuk meningkatkan efisiensi organisasi, keterlibatan karyawan/pegawai dan kualitas kerja.⁵²

⁵¹ Faroman Syarief, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2022), 8.

⁵² Govand Anwar dan Nabaz Nawzad Abdullah, "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance," *IJEMB: International Journal of Engineering, Business and Management* 5, no. 1 (2021): 35.

Fungsi manajemen sebagai fungsi manajerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien agar memperoleh suatu sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian manajemen yang terfokus pada sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi istilah *POAC*, yaitu:⁵³

- a. Perencanaan (*planning*), diperuntukkan dalam membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya dan membuat SOP mengenai pelaksanaan pekerjaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil dengan cara membagi setiap tugas supaya bisa dikerjakan dengan mudah dalam mencapai tujuan dari sebuah lembaga.
- c. Penggerak (*actuating*), lembaga yang baik, maka penggerak tidak hanya dilakukan oleh manajer saja, melainkan didelegasikan kepada seseorang yang diberi tanggung jawab atau wewenang untuk itu.

⁵³Elbandiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: CV IRDH, 2019), 3.

d. Pengawasan (*controlling*), berfungsi untuk mengatur kegiatan agar berjalan sesuai dengan rencana dan pengendalian untuk mencari jalan keluar terhadap masalah dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia sebagaimana berkaitan dengan pernyataan manajemen sumber daya manusia oleh Dessler adalah “*Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”. Dessler mengungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara yang dilaksanakan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dalam sumber daya manusia melalui posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.⁵⁴

⁵⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 7.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan tenaga kerja yang merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Menurut Dessler, perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk memutuskan posisi apakah suatu lembaga/organisasi yang harus diisi dan dipenuhi dan bagaimana cara dalam memenuhi posisi tersebut. Selain itu, Dessler berpendapat bahwa, perencanaan sumber daya manusia adalah proses dalam meramalkan kebutuhan permintaan pemberi kerja terhadap kebutuhan dan mengevaluasi ketersediaan sumber daya manusia yang ada, serta mengidentifikasi terkait langkah pengembangan rencana tindakan yang bertujuan sebagai pengisi proyeksi kesenjangan.⁵⁵

Menurut Gomes dalam Priyono, perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi pertama yang

⁵⁵ Ibid., 160.

harus dipenuhi dalam suatu organisasi. Perencanaan merupakan langkah tertentu yang diambil oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi memiliki pemenuhan tenaga kerja yang tepat dalam menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.⁵⁶

Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya dilakukan oleh organisasi dilandasi bahwa organisasi memiliki kekurangan atau ketidakstabilan pada kondisi kerja yang mengakibatkan hasil kinerja kurang memuaskan. Sehingga dibutuhkan upaya guna menstabilkan kondisi kerja yaitu melakukan perencanaan sumber daya manusia terhadap situasi dan kondisi yang dirasa kurang di dalam organisasi. Sementara itu, dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia, seorang manajer harus menguasai dan memperhatikan beberapa hal. Sehingga dalam pelaksanaannya dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dalam perencanaan

⁵⁶ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), 108.

sumber daya manusia ini, subjek yang dijadikan dalam perencanaan adalah manusia itu sendiri.⁵⁷

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang vital dalam kajian manajemen. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dan tepat menjadi kunci suksesnya dari sebuah perencanaan. Dalam pendidikan, perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan sering disandingkan dengan rencana pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia di lingkungan pendidikan dibagi menjadi dua cakupan, yaitu tenaga edukatif atau tenaga pendidik, dan tenaga administratif atau tenaga kependidikan. Sehingga dalam perencanaan yang dilakukan mencakup perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan.

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu pengembangan dan strategi penyusunan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan di masa yang akan

⁵⁷ J. Jamilus, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN Kota Solok," *Proceeding IAIN Batusangkar* 1, no. 1 (2022): 853, <https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/view/7219%0Ahttps://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/download/7219/2868>.

datang. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan harus dilakukan dengan empat langkah pokok, yaitu 1) perencanaan untuk kebutuhan masa depan, 2) perencanaan untuk keseimbangan masa depan, 3) perencanaan untuk rekrutmen seleksi dan pemberhentian pegawai dan 4) perencanaan untuk pengembangan. Konsep perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan bukan sebuah lembaga non-profit, tetapi bukan berarti dalam proses perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan asal-asalan dan tidak sungguh-sungguh.⁵⁸

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, terdapat tahapan-tahapan yang perlu diperhatikan yang di antaranya adalah sebagai berikut.⁵⁹

⁵⁸ Jenny Nancy Kaligis, Susan N.H. Jacobus, dan Steve Mongkareng, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Wunong of Educational Research* 1, no. 3 (2022): 24, <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5119>.

⁵⁹Arianto Arianto, *et. al.*, "Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SD Panca Budi Medan," *Sabilarrsyad: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan* 4, no. 1 (2019): 49.

1) Tahap persediaan

Pada tahap persediaan ini diperlukan beberapa aspek dalam pemenuhannya yang perlu diperhatikan, yaitu: a) analisis faktor penyebab perubahan sumber daya manusia, b) peramalan kebutuhan sumber daya manusia, c) penentuan kebutuhan sumber daya manusia, d) analisis ketersediaan sumber daya manusia dan kemampuan lembaga pendidikan, e) penentuan program yaitu menentukan bahwa program penerimaan sumber daya manusia dibutuhkan atau tidak. Apabila dibutuhkan maka perlu dilakukan rencana penerimaan sumber daya manusia secara sistematis.

2) Tahap pelaksanaan rencana

Pada tahap pelaksanaan rencana ini perlu dilakukannya terlaksana proses rekrutmen, seleksi dan penempatan atau *staffing*.

3) Tahap evaluasi

Pada tahap evaluasi ini dibutuhkan untuk mengukur secara kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan sebagai informasi bagi pemimpin dalam mengambil keputusan. Selain

itu, dengan adanya evaluasi dapat menjadi tolak ukur untuk melihat ketercapaian suatu tujuan yang diharapkan.

Perencanaan sumber daya manusia harus didasarkan pada keserasian antara perencanaan strategik dan perencanaan operasional lembaga. Ketidakserasian akan menjadikan sebab bagi lembaga dan menghambat ketercapaian tujuan lembaga ke depannya. Selain itu perencanaan sumber daya manusia harus didasarkan pada hasil analisis kerja/*job analysis*. Sehingga dengan menggunakan informasi dalam mendeskripsikan pekerjaan/jabatan, maka dapat diprediksikan kebutuhan kualitas dan kuantitas sehingga sebuah lembaga dapat berjalan dengan optimal, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diharapkan bersama.⁶⁰

b. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen adalah usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih

⁶⁰ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Jurnal Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2018): 6.

ada kekosongan. Selain itu, rekrutmen merupakan usaha untuk mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui tahapan penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen, organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki potensi, sehingga pencari kerja akan mengenal dan mengetahui organisasi untuk memutuskan kepastian bekerja di dalamnya atau tidak. Dengan proses rekrutmen ini diharapkan akan mengarahkan pada individu yang berkualitas tinggi, serta memunculkan kesan dan *image* positif terhadap organisasi dengan memberi informasi yang cukup terkait pegawai yang akan bekerja.⁶¹

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam memperoleh sumber daya manusia untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong atau dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen tidak hanya untuk menarik simpati dan

⁶¹Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 60.

minat seseorang, tetapi juga untuk memperbesar kemungkinan mempertahankannya setelah bekerja. Selain itu, rekrutmen menjadi usaha untuk menyeimbangkan sumber daya manusia sesuai tuntutan organisasi dengan melakukan penyeleksian, sehingga akan memperoleh sumber daya manusia yang potensial.⁶²

Menurut Handoko dalam Roidah Lina, rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan calon pegawai yang mampu melamar sebagai karyawan yang dimulai ketika calon pegawai mula mencari dan berakhir ketika lamaran diserahkan dengan hasil setelahnya adalah seleksi. Sunyoto mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh suatu organisasi sebagai rangkaian aktivitas dalam mencari dan memikat pelamar kerja dengan

⁶² Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019), 82.

motivasi, keahlian dan pengetahuan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.⁶³

Menurut Dessler, rekrutmen adalah proses menemukan dan atau menarik pelamar untuk memenuhi posisi terbuka dari pemberi kerja.⁶⁴ Proses rekrutmen menurut Dessler membutuhkan beberapa tahapan, yaitu:⁶⁵

- 1) Memutuskan posisi apa yang harus diisi
- 2) Membangun sekelompok pelamar untuk pekerjaan yang dibutuhkan
- 3) Menyuruh pelamar untuk mengisi formulir
- 4) Menggunakan alat-alat seleksi
- 5) Memutuskan siapa yang akan diberi penawaran, salah satunya dengan menyuruh penyelia dan lainnya untuk mewawancarai pelamar tersebut.

Dalam konteks pendidikan, rekrutmen merupakan bentuk usaha untuk mendapatkan calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat untuk

⁶³ Roidah Lina, "Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan," *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 3, no. 3 (2020): 285, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>.

⁶⁴ Mahmudah Enny Widyaningrum, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ubhara Manajemen Press: Surabaya, 2017), 48.

⁶⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 188.

dipilih calon terbaik. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pendidik dan tenaga kependidikan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan pada lembaga pendidikan.⁶⁶ Menurut Bafadal dalam Qurratu A'yun, kegiatan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan manajemen yang berupaya untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berpotensi untuk menduduki posisi di sebuah lembaga pendidikan. Proses perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.⁶⁷

Menurut Gomes dan Faustino dalam Qurratu A'yun, perekrutan yang dilakukan lembaga pendidikan memiliki beberapa alasan, yaitu: 1) baru

⁶⁶ Rochmad Widodo, Nabilah Saputri, dan Nova Intania, "Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits (MTs dan MA)," *Jurnal Kependidikan Islam* 12, no. 2 (2022): 173, <https://doi.org/10.15642/jkpi.2022.12.2.171-181>.

⁶⁷ Qurratu A'yun, Ali Imron, dan Imron Arifin, "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4, no. 7 (2019): 851, <https://doi.org/10.17977/jptpp.v4i7.12613>.

berdirinya suatu lembaga pendidikan, 2) adanya perluasan kegiatan dalam lembaga pendidikan, 3) penambahan pekerjaan dan kegiatan baru, 4) adanya tenaga pendidik yang mutasi ke lembaga lain, 5) adanya pekerja yang pensiun atau berhenti, dan 7) adanya tenaga pendidik yang meninggal dunia.⁶⁸

Tujuan utama perekrutan adalah mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang tepat dalam suatu jabatan tertentu sehingga mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di sekolah dalam jangka waktu lama.⁶⁹ Tujuan spesifik rekrutmen di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut.⁷⁰

- 1) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan akan datang hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dan *job analysis*.
- 2) Untuk meningkatkan sejumlah calon pendidik dan tenaga kependidikan dengan biaya yang minimum.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid., 850.

⁷⁰ “Panduan Diklat, Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah” (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas, 2008).

- 3) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang bermutu rendah atau bermutu terlalu tinggi dengan jelas.
- 4) Untuk membantu menurunkan kemungkinan pendidik dan tenaga kependidikan yang setelah direkrut dan diseleksi akan keluar atau hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian.
- 5) Untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 6) Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki potensi menjadi calon pendidik dan tenaga kependidikan.
- 7) Untuk meningkatkan keefektifan sekolah dan individu dalam jangka pendek dan panjang.
- 8) Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam perekrutan lembaga pendidikan harus melaksanakan proses dan tahapan rekrutmen untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan dan diperlukan. Dalam proses perekrutan terdapat beberapa poin yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut



Gambar 2.1 Proses

Pertama, dalam penyusunan strategi, peran departemen SDM bertanggungjawab dalam menentukan kualifikasi pekerjaan, bagaimana tenaga pendidikan dan kependidikan direkrut, di mana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya. *Kedua*, pencarian pelamar kerja, banyak atau tidaknya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak

perekrut untuk memberikan informasi terkait lowongan yaitu melalui pembinaan hubungan baik dengan sekolah dan universitas. *Ketiga*, proses penyisihan pelamar kerja mengindikasikan proses ini membutuhkan perhatian untuk membendung diskualifikasi karena ketidak tepatan melalui berbagai aspek. *Keempat*, pada tahapan pengumpulan pelamar seleksi, kelompok pelamar yang sudah disaring adalah individu dengan kriteria sesuai dengan yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan/perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi/jabatan yang dibutuhkan.⁷¹

c. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dan pelatihan adalah suatu kegiatan terencana dan sistematis dari organisasi untuk memfasilitasi pegawai dalam meningkatkan perilakunya berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari. Pengembangan dan pelatihan ini merupakan segala bentuk usaha organisasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang pada dasarnya

⁷¹ Puspa Nurmasiyah, *et. al.*, "Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 5, no. 1 (2023): 2048.

adalah mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang ada.⁷²

Pengembangan sumber daya manusia merupakan tahapan lanjutan proses penyediaan tenaga kerja dengan tujuan untuk memastikan pegawai tetap memenuhi kualifikasi yang diisyaratkan organisasi dan memastikan kemampuannya menjawab tuntutan zaman, sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi sesuai dengan rencana. Sedangkan pelatihan adalah sarana yang dijalankan oleh organisasi guna untuk membentuk sumber daya manusia menghadapi tantangan zaman, sehingga organisasi harus dapat merancang dan merencanakan pelatihan secara terencana agar dapat tetap eksis dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin berat.⁷³ Pelatihan menurut Dessler adalah proses untuk mengajarkan sumber daya manusia yaitu pegawai termasuk pegawai baru dan pegawai yang sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan merupakan pendidikan

⁷² Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: Aksara Timur, 2018), 45.

⁷³ *Ibid.*, 45.

yang membantu pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.⁷⁴ Selain itu juga, tujuan pelatihan menurut Dessler untuk mengidentifikasi perilaku pegawai yang dibutuhkan suatu organisasi/lembaga untuk melaksanakan strateginya serta menentukan arah kompetensi yang dibutuhkan dan diterapkan sasaran program pelatihan untuk pengembangan kompetensi.⁷⁵

Pengembangan dan pelatihan adalah investasi penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat digunakan dalam pekerjaannya yang lebih baik. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang diperuntukkan dan dibutuhkan menempati posisi/jabatan baru untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan program

⁷⁴ Mahmudah Enny Widyaningrum, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 85.

⁷⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 285.

peningkatan kualitas diri pegawai. Pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda dan lebih di dalam suatu organisasi. Pengembangan mengacu pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja lebih baik dalam mensukseskan posisi/jabatan yang dijalankannya.⁷⁶

Dengan demikian pengembangan menfokuskan kebutuhan umum dalam jangka panjang dengan hasil yang bersifat tidak langsung dan hanya diukur dalam jangka panjang. Perbedaan antara pengembangan dan pelatihan adalah sebagai berikut.⁷⁷

Tabel 2.1 Perbedaan Pengembangan dan Pelatihan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Mempelajari tingkah laku dan tindakan yang spesifik, menampilkan teknik	Memahami konsep dan konteks informasi, membentuk penilaian, mengembangkan

⁷⁶ Wibowo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 49.

⁷⁷ *Ibid.*, 52.

	dan proses	kapasitas di dalam penugasan
Jangka Waktu	Periode lebih pendek	Periode lebih panjang
Pengukuran Efektivitas	Penilaian kinerja, analisis biaya, tes kelulusan dan sertifikasi	Orang-orang yang memenuhi kualifikasi selalu tersedia setiap dibutuhkan, promosi dari dalam dimungkinkan, keuntungan kompetitif berdasarkan sumber daya manusia

Di ranah dunia pendidikan, upaya pengembangan dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan supaya pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang berkaitan dengan tugasnya akan selalu mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Berbagai model pengembangan dan pelatihan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. Keefektifan masing-masing model tergantung pada kondisi dan situasi pendidik dan tenaga kependidikan. Model-model tersebut memberikan pilihan pendidik dan

tenaga kependidikan untuk meningkatkan pengembangan profesinya.⁷⁸

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi meningkatkan kompetensi, kemampuan beradaptasi dan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan cara tersebut, lembaga pendidikan memiliki kekuatan untuk tumbuh, produktif dan kompetitif. Dukungan sumber daya manusia yang kuat akan melahirkan lembaga pendidikan yang mampu beradaptasi dan memiliki kapasitas pembaharuan diri. Dengan dilaksanakannya manajemen sumber daya manusia akan menciptakan lembaga pendidikan yang sehat, yaitu yang memiliki jumlah dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan beban kerja dan tugasnya.⁷⁹

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional dengan standar model

⁷⁸ Irjus Indrawan, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021), 80.

⁷⁹ D. Sunarsi, *et. al.*, "Management of Human Resource (HR) Empowerment Planning in Schools," *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 14, no. 3 (2022): 2794, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.1363>.

proses pelatihan dasar dengan sistem ADDIE (*analisis, design, develop, implement, evaluate*). Dessler mendeskripsikan proses pelatihan sebagai berikut.⁸⁰

1) Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan strategis jangka panjang bagi pemberi kerja dan kebutuhan pelatihan untuk saat ini.

2) Desain program pelatihan keseluruhan

Mendesain merupakan langkah merencanakan keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian dan evaluasi program dengan langkah menetapkan tujuan kinerja, menciptakan bagan pelatihan terperinci, memilih metode pemberian program, dan memverifikasi desain program keseluruhan dengan manajemen.

3) Kembangkan materi pembelajaran

Pengembangan program adalah merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut. Hal

⁸⁰ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 286.

ini memilih isi aktual yang diberikan oleh program pengembangan serta mendesain metode secara spesifik.

4) Implementasi pelatihan

Mengimplementasikan merupakan langkah nyata memberikan program pelatihan dengan menggunakan salah satu atau lebih metode yang digunakan secara instruksional.

5) Evaluasi efektivitas

Proses ini mengukur sejauh mana program pengembangan dan pelatihan mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan serta untuk menilai dampak positif dari pengembangan.

Menurut Danim, pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilaksanakan dengan menggunakan strategi pengembangan dan pelatihan sebagai berikut.⁸¹

1) Pembinaan internal sekolah

Pembinaan internal sekolah adalah pembinaan yang dilaksanakan kepala sekolah dan pendidik dan tenaga kependidikan yang

⁸¹ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 33.

berkewenangan membina melalui kegiatan rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas internal bersifat tambahan dan diskusi rekan sejawat.

2) *In House Training*

Pengembangan dan pelatihan yang dilakukan secara internal melalui kelompok kerja guru (KKG/MGMP), dan sekolah untuk menyelenggarakan pelatihan tertentu. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan karir guru yang tidak hanya dilakukan secara eksternal saja, melainkan dapat dilakukan oleh guru yang kompetensinya belum dimiliki oleh guru lain.

3) Kemitraan sekolah

Pengembangan dan pelatihan melalui kemitraan sekolah dilaksanakan antara pihak sekolah negeri maupun sekolah swasta. Strategi kemitraan sekolah ini diperlukan dengan alasan keunikan dan kelebihan yang dimiliki antar mitra sekolah.

Selain itu dalam hal pengembangan dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan,

terdapat cara yang dikembangkan dan dilaksanakan dalam bentuk yaitu:

- 1) Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan pada waktu melaksanakan tugasnya
- 2) Latihan-latihan berupa internal dan eksternal
- 3) Pendidikan formal
- 4) Promosi berupa pengangkatan jabatan
- 5) Penataran dan Lokakarya.

Cara lain yang lebih populer adalah penataran/*inservice training* baik untuk penyegaran maupun peningkatan kemampuan. Juga dengan sendiri/*propelling growth* dan bersama/*collaborative effort*, misal dengan kegiatan *one service training*, *on the job training*, seminar, *workshop*, diskusi, rapat, *symposium* dan lain sebagainya.⁸²

d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Penilaian sumber daya manusia adalah usaha untuk mengetahui seberapa baik *performance* dan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia

⁸² Wijaya, Hidayat, dan Rafida, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 242.

untuk dikembangkan. Penilaian menurut Hartantik dalam Tiara Sidabudar adalah cara yang sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai dari seseorang sebagai landasan pengembangan.⁸³

Menurut Mathis dan Jackson dalam Adih Supriadi, penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi kepada karyawan. Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan.⁸⁴

Menurut Dessler, penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja membutuhkan penetapan standar kerja dan berasumsi bahwa

⁸³ Tiara Sidabudar, *et. al.*, "Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 5, no. 1 (2023): 1889.

⁸⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 87.

karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang dibutuhkan untuk menghilangkan defisiensi kinerja. Jadi pada dasarnya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja/*performance appraisal process* dengan tiga langkah, yaitu 1) menetapkan standar kerja, 2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar dengan melibatkan beberapa form penilaian, dan 3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu menghilangkan defisiensi kinerja.⁸⁵

Penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi yang dilakukan oleh lembaga dengan ketentuan dan kriteria yang telah ditetapkan terhadap tugas seorang karyawan. Penilaian kinerja dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis terhadap tampilan yang dilihat dari kriteria serta terhadap taraf potensi kinerja karyawan dalam

⁸⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 330.

usaha untuk selalu melaksanakan pengembangan terhadap dirinya.⁸⁶

Dessler mengemukakan beberapa alasan penting perlunya penilaian kinerja dilaksanakan adalah sebagai berikut.⁸⁷

- 1) Penilaian kinerja memiliki peran penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja suatu lembaga.
- 2) Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun suatu rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam penilaian dan menegaskan hal-hal yang telah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan.
- 3) Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau karir dan memperhatikan kekuatan dan kelemahan secara spesifik.
- 4) Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan dalam pemberian upah dan promosi.

⁸⁶ Okvi Maharani dan Ida Rindaningsih, "Penilaian Kinerja sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review," *MAMEN: Jurnal Manajemen* 2, no. 1 (2023): 161.

⁸⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 330.

- 5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan.

Agus Sunyato dalam La Ode Ismail Ahmad mengemukakan bahwa sasaran dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut.⁸⁸

- 1) Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja dari individu maupun organisasi.
- 2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- 3) Menentukan sasaran kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab perorangan sehingga pada periode berikutnya jelas apa yang harus dilaksanakan oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai.

Berkaitan dengan penilaian kinerja sumber daya manusia dalam konteks pendidikan yaitu guru, menurut Permeneg PANRB No. 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian dari setiap

⁸⁸ La Ode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya," *Jurnal Idaarah* 1, no. 1 (2017): 135.

butir tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya. Salah satu bentuk peningkatan profesionalisme guru adalah kinerja guru yang diukur dengan mekanisme penilaian kinerja guru yang mengidentifikasi kemampuan guru melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang dimiliki guru. Agar penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan, maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi di antaranya:⁸⁹

- 1) Valid, yaitu penilaian harus dapat mengukur komponen tugas guru selama pembelajaran, pembimbingan, serta tugas lain yang linier dengan fungsi sekolah.
- 2) Reliabel, yaitu penilaian kinerja ini harus memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.
- 3) Praktis, yaitu penilaian kinerja ini harus dapat dilakukan oleh siapa saja tanpa memerlukan persyaratan tambahan serta menghasilkan validitas dan realibilitas yang sama.

Tujuan dilaksanakan penilaian kinerja guru adalah untuk mengetahui penguasaan guru terhadap

⁸⁹ Istri Romawati, *et. al.*, “Peran Penilaian Kinerja Guru: Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogig Guru MI Perwanida,” *Cendekia* 13, no. 1 (2023): 88.

program pengajaran, pendidikan dan pelatihan tertentu. Menurut Yamin dan Maisah dalam Munawir, kedudukan penting penilaian guna mencapai keberhasilan tugas utama guru dalam kegiatan pembelajaran. Penilaian kinerja guru perlu dilakukan di lembaga pendidikan untuk memudahkan pihak terkait tentang seberapa jauh tujuan sudah tercapai. Selain itu, tujuan penilaian kinerja ini adalah sebagai berikut.⁹⁰

- 1) Memastikan dan mengetahui level kompetensi guru.
- 2) Menciptakan peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja guru dan sekolah.
- 3) Membuat sajian terkait landasan yang akurat untuk menentukan keefektifan kinerja guru dan memperbaiki kinerja guru periode selanjutnya.
- 4) Menyerahkan landasan program peningkatan profesi yang berkelanjutan.
- 5) Memberi pertolongan bagi guru untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya

⁹⁰ Munawir, *et. al.*, “Memahami Penilaian Kinerja Guru,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 629.

sebagai guru tentang aturan dan norma yang ada dengan baik.

- 6) Memberi kepastian kepada guru terkait promosi karir dan kenaikan jabatan sebagai penghargaan.

Dengan demikian, penilaian terhadap kinerja guru adalah sebagai suatu acuan terhadap lembaga pendidikan dalam menerapkan suatu pengembangan karir dan promosi guru itu sendiri. Penilaian kinerja guru juga menjadi suatu petunjuk dalam mempelajari unsur-unsur kinerja yang dinilai dan menjadi suatu sarana untuk mempelajari kelebihan dan kekurangan terhadap masing-masing individu dalam rangka memperbaiki kualitas kompetensi kinerjanya.⁹¹

B. Profesionalisme Guru

1. Pengertian Profesionalisme Guru

Pandangan Islam terhadap pendidikan terkhusus pada profesi guru adalah Islam sangat memberikan perhatian dalam segala aspek yang ada pada pendidikan. Pendidikan dianggap sebagai kekuatan utama dalam komunitas sosial dan sebagai

⁹¹ Candra Wijaya dan Rahmat Hidayat, *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implementasi di Lembaga Pendidikan* (Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya, 2022), 34.

penyeimbang terhadap perkembangan sains dan teknologi. Selain itu, guru juga memiliki andil dalam menentukan keberhasilan proses kegiatan pembelajaran. Oleh karenanya, guru menempati posisi yang strategis dalam keberlangsungan proses pendidikan.⁹²

Profesionalisme adalah kecocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan kebutuhan tugasnya. Syarat terbentuknya personal yang profesional adalah apabila terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugasnya. Artinya bahwa keahlian dan kemampuan seseorang merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Menurut Atmosoeparto dalam Jefri Iswanto, profesionalisme adalah cerminan dari kemampuan, yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan, dapat melakukan ditunjang dengan pengalaman yang tidak muncul secara tiba-tiba tanpa melalui suatu proses tertentu. Profesionalisme adalah kemampuan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan melakukan fungsinya secara

⁹² Suriadi Adi Samsuri, "Profesionalisme Guru dalam Perspektif Al-Qur'an," *Lentera Pendidikan* 21, no. 1 (2018): 127.

efisien, inovatif, lentur dan mempunyai etos kerja tinggi.⁹³

Profesionalisme merupakan sikap dari seorang profesional. Artinya sebuah *term* yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan hendaknya dikerjakan oleh seseorang yang mempunyai keahlian di bidangnya.⁹⁴ Menurut Sedarmayanti, profesionalisme meliputi aspek kompetensi, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Dengan demikian, profesionalisme diartikan sebagai kemampuan memberikan jasa sesuai dengan norma dan peraturan yang ditetapkan di bidang kerjanya berdasarkan keterampilan teknis berkualitas tinggi yang diperoleh melalui proses pendidikan, pelatihan dan imbalan atas jasanya.⁹⁵

Guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap pendidikan murid, baik secara individual maupun klasikal di sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab untuk membimbing

⁹³ Jefri Iswanto, "Kompetensi, Profesionalisme Kerja dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 14, no. 2 (2017): 185.

⁹⁴ Abdurrozaq Hasibun, *Etika Profesi dan Profesionalisme Kerja* (Medan: UISU Press, 2017), 66.

⁹⁵ Syarief *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 220.

dan membina anak didik secara individual dan klasikal.⁹⁶

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 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. Profesional yang dimaksudkan adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memerlukan standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁹⁷ Guru yang profesional adalah guru yang mampu menunjukkan sikap tanggungjawab dalam melaksanakan seluruh pengabdianya dengan mampu memikul dan melaksanakan tanggungjawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara

⁹⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Tugas Guru dalam Pembelajaran: Aspek yang Mempengaruhi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 2.

⁹⁷ *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Pemerintah Pusat, 2005)

dan agamanya. Guru profesional mempunyai tanggungjawab sosial, intelektual, moral dan spiritual.⁹⁸

Menurut Oemar Hamalik, guru profesional adalah individu yang telah menyelesaikan program pendidikan guru, memperoleh gelar master, memiliki sertifikasi resmi/ijazah dari negara, dan memiliki pengalaman dalam melaksanakan pengajaran di kelas-kelas besar.⁹⁹

Seorang guru sudah seharusnya memiliki kecakapan dalam penguasaan materi yang disesuaikan dengan standar isi program pendidikan, dan mata pelajaran yang diampunya secara luas dan mendalam. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Q.S. al-Ankabut ayat 43:

وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ

Artinya: “Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tiada yang

⁹⁸ Abdul Hamid, “Guru Profesional,” *Al-Falah* 17, no. 32 (2017): 277.

⁹⁹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 27.

memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu."¹⁰⁰

Guru yang memiliki ilmu disebut dengan guru profesional adalah guru dengan kecakapan dalam menjelaskan materi dengan mendalam dan aktual sehingga seorang siswa dapat dengan baik materi yang diberikan, serta dapat memaparkan secara konseptual dan contoh dalam kehidupan sehari-hari.¹⁰¹

Guru memiliki satu kesatuan antara peran dan fungsi yaitu sebagai pendidik, pembimbing, pengajar dan pelatih. Guru sebagai pendidik lebih menekankan pada pendidik sebagai sosok panutan yang memiliki nilai moral dan agama yang patut ditiru dan diteladani siswa. Contoh dan keteladanan itu lebih ke arah aspek sikap dan perilaku. Guru sebagai pengajar diharapkan memiliki pengetahuan yang luas tentang disiplin ilmu yang diajarkan.¹⁰²

¹⁰⁰ Departemen Agama RI, *Al-Hadi: Al-Qur'an Rasm Utsmani Mushaf Terjemahan Perkata Latin dan Kode Tajwid Latin* (Jakarta: Penerbit Insan Medika Pustaka, 2013).

¹⁰¹ Zaimir Syah *et. al.*, *Guru Profesional dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadis*, 74.

¹⁰² Muhamad Nurdin *et. al.*, "Relasi Guru dan Murid (Pemikiran Ibnu 'Athailah dalam Tinjauan Kapitalisme Pendidikan)," *Kodifikasia* 9, no. 1 (2015): 126.

Profesionalisme guru adalah sebuah kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas keahlian dan kewenangan dalam pendidikan berkaitan dengan pekerjaan dan aktivitas seseorang sebagai mata pencaharian. Selain itu, guru dikatakan profesional apabila memiliki kompetensi sesuai dengan kualifikasinya dalam memenuhi tugas pendidikan dan pengajaran.¹⁰³ Profesionalisme guru dimaknai sebagai kegiatan melaksanakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru di dalam kelas maupun di luar kelas, juga dalam melaksanakan kegiatan lain, seperti administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan peserta didik, serta melaksanakan penilaian.¹⁰⁴

Guru sebagai tenaga yang profesional harus memiliki beberapa kriteria sebagai berikut.¹⁰⁵

- a. Mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses pembelajaran.

¹⁰³ Jhon Helmi, "Kompetensi Profesionalisme Guru," *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 7, no.2 (2015): 322.

¹⁰⁴ Rohmawati, Nur Ahyani, dan Missriani, "Pengaruh Disiplin dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no.3 (2020): 201.

¹⁰⁵ Umar Sidiq, "Kajian Kritis terhadap Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen," *Edukasi* 3, no. 2 (2015): 963.

- b. Menguasai mata pelajaran yang diberikan dan diajarkan serta cara mengajarnya kepada siswa.
- c. Memiliki tanggungjawab dalam memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi.
- d. Mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukan dan belajar dari lingkungan profesinya.

Selain itu, guru dikatakan profesional apabila mempunyai karakteristik sebagai berikut.¹⁰⁶

- a. Sehat jasmani dan rohani. Kesehatan jasmani menjadi faktor yang menentukan lancar dan tidaknya proses pendidikan, serta kesehatan rohani yang berhubungan dengan masalah moral yang baik dapat menjadi teladan bagi peserta didik.
- b. Menguasai kurikulum. Seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran hendaknya mengacu pada kurikulum yang berlaku dan telah ditetapkan.
- c. Menguasai materi ajar. Penguasaan materi seorang guru sangat mempengaruhi terhadap penyampaian informasi kepada peserta didik.

¹⁰⁶ Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan* (Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 23.

- d. Terampil menggunakan berbagai metode pembelajaran. Penggunaan metode dan strategi yang tepat dapat mendorong semangat dan giat belajar peserta didik dan mempermudah pemahaman terhadap informasi yang disampaikan guru.
- e. Berperilaku baik. Perilaku yang baik seorang guru dapat mengontrol sikap saat pembelajaran sehingga menghindari perbuatan yang tidak diinginkan saat mengajar.
- f. Memiliki kedisiplinan yang baik. Kedisiplinan seorang guru dapat menjadi teladan bagi peserta didik.

Ramayulis menyatakan bahwa seorang guru dinyatakan profesionalisme apabila mempunyai dan menguasai enam hal yang di antaranya adalah:¹⁰⁷

- a. Pemahaman terhadap peserta didik.
- b. Kemampuan dalam mengelola dan melaksanakan proses pembelajaran.
- c. Kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran.

¹⁰⁷ Ramayulis, *Profesi dan Etika Keguruan* (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), 53.

- d. Guru bersikap adil kepada peserta didik.
- e. Guru memiliki sikap yang sabar dan tenang.
- f. Pandai bergaul dengan rekan kerja dan mitra pendidikan.

Dengan demikian, profesionalisme guru merupakan penekanan pada penguasaan ilmu pengetahuan dan kemampuan manajemen serta strategi dalam penerapannya, bukan hanya sekedar pengetahuan, teknologi dan manajemen, melainkan juga sikap, pengembangan profesionalisme yang tidak hanya keterampilan yang tinggi, tetapi tingkah laku yang dipersyaratkan sebagai seorang guru.¹⁰⁸

2. Indikator Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru sering dikaitkan dengan tiga faktor, yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan profesi guru. Guru profesional adalah guru yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimiliki akan mendorong terwujudnya dan produk kinerja dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Guru kompeten dibuktikan dengan sertifikasi guru dan tunjangan profesi yang memadai.¹⁰⁹ Dalam UU Nomor

¹⁰⁸ Jhon Helmi, "Kompetensi Profesionalisme Guru," 323.

¹⁰⁹ Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 2.

14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa:¹¹⁰

- a. Pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran.
- b. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana S-1 yang sesuai dengan tugasnya sebagai guru dan dosen.
- c. Kompetensi profesi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Indikator profesionalisme guru sebagaimana Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, adalah sebagai berikut.¹¹¹

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

¹¹⁰ Ibid., 3.

¹¹¹ Kemdikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kemdikbud RI, 2007).

- b. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran dan 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.

Pendapat Oemar Hamalik, bahwa indikator profesionalisme guru adalah sebagai berikut.¹¹²

- a. Guru mampu mengembangkan tanggungjawab yang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
- b. Guru mampu melaksanakan perannya secara berhasil.
- c. Guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di sekolah.
- d. Guru mampu melaksanakan peranan dalam proses pembelajaran di kelas.

Keberhasilan profesional dari guru ditunjukkan melalui kualitas proses dan hasil belajar peserta didik

¹¹² Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, 39.

yang merupakan tanggung jawab guru. Tingkat profesionalisme guru ditandai dengan tingkat penguasaan kompetensi guru secara akademik maupun penerapannya pada konteks layanan yang diberikan guru kepada peserta didik. Indikator lain yang menjadi tolak ukur profesional guru adalah tingkat kepuasan para guru maupun calon guru yang menjadi tanggung jawabnya yang ditunjukkan dalam kualitas proses dan hasil belajar dari para guru dan calon guru.¹¹³

Guru diharapkan dapat berperan secara profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Profesional berkaitan dengan kemampuan fungsional seorang guru untuk memahami, bersikap, menilai, memutuskan atau bertindak sesuai dengan tugasnya. Secara konseptual, guru yang diharapkan adalah sosok guru yang ideal dan dapat diterima semua pihak baik dari sudut pandang siswa, orang tua, pemerintah dan budaya. Menurut Suryadi, mutu guru ditunjukkan dengan pengukuran terhadap tiga faktor utama yang meliputi kemampuan profesional, upaya profesional, dan waktu yang digunakan untuk kegiatan profesional. Dengan ciri

¹¹³ Yulia Triana Ratnasari, "Profesionalisme Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0* (2019): 237.

profesional yaitu menguasai secara baik bidang tertentu, mempunyai komitmen moral yang tinggi.¹¹⁴

Adapun citra guru yang diharapkan sebagai pendidik yang profesional adalah sebagai berikut.¹¹⁵

- a. Guru memiliki semangat juang tinggi yang disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang tinggi.
- b. Guru mewujudkan dirinya berorientasi pada tuntutan zaman dan perkembangan IPTEK.
- c. Guru mampu belajar dan bekerjasama dengan profesi lainnya melalui kemitraan bersifat sistematis dan simbiotik.
- d. Guru memiliki etos kerja yang tinggi dan kuat.
- e. Guru harus memiliki kejelasan terhadap profesinya dan kepastian terhadap pengembangan karirnya.
- f. Guru berjiwa profesional tinggi yang pada dasarnya profesionalisme merupakan motivasi pendorong pengembangan dirinya ke arah perwujudan profesional.

Upaya pengembangan profesionalisme guru perlu terus dilakukan secara berkelanjutan agar pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang berkaitan dengan

¹¹⁴ Muhiddinur Kamal, *Guru: Suatu Kajian Teoritis dan Praktis* (Lampung: CV. Anugrah Utama Raharja, 2019), 16.

¹¹⁵ *Ibid.*, 17.

tugasnya dan mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Berbagai model pengembangan telah disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan guru. Berbagai model tersebut akan memberikan pilihan kepada guru untuk meningkatkan pengembangan profesinya.¹¹⁶ Berbagai usaha meningkatkan profesionalisme guru yang ditempuh oleh pemerintah, instansi pendidikan dan para guru, di antaranya adalah sebagai berikut.¹¹⁷

- a. Menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan kualifikasi akademik. Berdasarkan pada Undang-Undang Guru Dosen bahwa guru mendapatkan kompetensi profesional harus melalui pendidikan profesi dan guru dituntut memiliki kualifikasi akademik minimal S-1 atau D4.
- b. Melalui program sertifikasi. Meningkatkan profesionalisme guru salah satunya melalui sertifikasi, di mana dalam sertifikasi tercakup suatu uji kelayakan dan kepatutan yang harus dipenuhi terhadap kriteria yang secara ideal sudah ditetapkan.

¹¹⁶ Indrawan, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 80.

¹¹⁷ *Ibid.*, 82.

- c. Memberikan diklat dan pelatihan. Kegiatan diklat perlu dilakukan oleh guru dengan diikuti tindak lanjut untuk penerapannya.
- d. Melalui organisasi KKG dan MGMP. Wadah bertukar pikiran dalam meningkatkan kinerja guru sebagai praktisi perubahan pembelajaran di kelas.
- e. Senantiasa produktif dalam menghasilkan karya di bidang pendidikan. Setiap guru harus memiliki kesadaran untuk melatih kreativitas dirinya melalui karya tulis.

Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme guru di lembaga pendidikan, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, produktivitas kerja dan memberikan berbagai jenis pelatihan sangat diperlukan. Juga diperlukannya kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia melalui profesionalisasi pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bentuk upaya meningkatkan kualitas guru dan kualitas pendidikan. Dari guru yang telah menerima sertifikat PPG, atau telah melaksanakan pelatihan, perlu adanya perhatian kepada guru yang belum bersertifikat dan belum melaksanakan pelatihan, sehingga guru yang

sudah bersertifikat akan menjadi contoh bagi guru lainnya.¹¹⁸



¹¹⁸ Suci Muzfirah, “*The Importance of the Role of Teacher Professionalism in the 21st Century Education Process at SD Segoroyoso Bantul Yogyakarta,*” *Jurnal Pendidikan: Riset dan Konseptual* 5, no. 2 (2021): 195, https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v5i2.334.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada kejadian alamiah atau *natural setting*. Data yang dikumpulkan adalah data kualitatif berupa kata-kata dan bukan dalam bentuk nominal atau angka dan disajikan dalam bentuk deskriptif atau naratif.¹¹⁹ Penelitian kualitatif menghasilkan penemuan yang tidak dapat dicapai dengan prosedur statistik, yang mana penelitian kualitatif dapat menunjukkan kehidupan masyarakat, sejarah, pola perilaku, fungsional organisasi, pergerakan sosial, dan lain sebagainya. Penelitian ini merupakan strategi *inquiry* yang menekankan dalam pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala maupun deskripsi suatu fenomenal yang bersifat alamiah dan holistik dengan menggunakan beberapa cara dan disajikan secara naratif.¹²⁰

Pendekatan kualitatif dipergunakan untuk menganalisa terkait pelaksanaan manajemen sumber daya manusia

¹¹⁹ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), 14.

¹²⁰ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 3.

sebagai upaya dalam pengembangan profesionalisme guru. Pendekatan ini digunakan peneliti karena ingin mengetahui lebih dekat berbagai temuan di lapangan yang kemudian akan dijadikan sebagai bahan utama dalam mengungkapkan permasalahan yang diteliti terhadap objek penelitian yang bersangkutan yaitu SMP Negeri 1 Jetis.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, peneliti berusaha menjelaskan tentang kejadian atau peristiwa secara jelas dan berurutan.¹²¹ Sesuai dengan penelitian ini, peneliti akan mencari data deskriptif tentang manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis yang membutuhkan pendekatan penelitian untuk mendeskripsikan data atau hasil penelitian, serta membutuhkan pengamatan dalam proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang ada di sekolah sudah sesuai atau tidak. Dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan temuan ataupun informasi tentang keadaan nyata dan keunikan yang ditemukan di lapangan serta penulis membutuhkan data secara langsung terkait pelaksanaan manajemen Sumber Daya Manusia

¹²¹ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, 14.

dalam pengembangan profesionalisme guru. Adapun subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru dan staf di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

B. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) jenis data, yaitu data yang berupa perkataan dan data yang berasal serta berhubungan dengan kegiatan. Data yang berupa perkataan berasal dari informan data, sedangkan data yang berasal serta berhubungan dengan kegiatan didapatkan dari kegiatan observasi. Selain itu, data diperoleh dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber-sumber utama atau asli yang memuat informasi persoalan penelitian. Data tersebut diperoleh dari informan terkait pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di SMP 1 Jetis dalam menunjang pengembangan profesionalisme guru di lembaganya. Terdapat dua informan penelitian, meliputi informan kunci yaitu kepala sekolah dan informan pendukung yaitu pendidik dan tenaga kependidikan ASN/PPPK/honorer sebagai acuan perolehan informasi data penelitian. Selain itu, data diperoleh melalui kegiatan observasi yaitu terkait kegiatan dan aktivitas guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan, dan

kegiatan sekolah yang menunjang profesionalisme guru, seperti rapat, pelatihan, dan *event* sekolah.

Selain sumber data primer, terdapat sumber data sekunder merupakan data penunjang atau tambahan yang diperoleh dari sumber kedua yang mengacu pada informasi yang telah dikumpulkan oleh sumber data yang sudah ada, dalam artian sumber data yang diberikan secara tidak langsung. Data tersebut merupakan hasil dari 1) observasi yaitu terkait kegiatan dan aktivitas guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan pelaksanaan kegiatan sekolah yang menunjang profesionalisme guru, seperti rapat, pelatihan, dan *event* sekolah serta implementasi dan evaluasi manajemen sumber daya manusia di SMP 1 Jetis, dan 2) dokumentasi terkait profil SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, administrasi pendidik dan tenaga kependidikan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu langkah yang digunakan oleh peneliti dalam memperoleh data penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Teknik Wawancara

Pelaksanaan wawancara dilaksanakan secara langsung dengan sumber data tanpa menggunakan perantara baik tentang diri sumber data maupun yang berhubungan dengan sumber data itu sendiri untuk mengumpulkan data penelitian.¹²² Dalam melakukan wawancara selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpulan data dapat menggunakan alat bantu yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar. Selain itu, pewawancara perlu memahami situasi dan kondisi sehingga dapat memilih waktu yang tepat kapan dan di mana wawancara harus dilakukan.¹²³

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi-struktur di mana peneliti dalam pelaksanaannya lebih bebas dan leluasa dengan tujuan menemukan permasalahan lebih terbuka terkait pendapat dan ide yang diperoleh dari informan. Untuk memperoleh data maka diperlukannya sumber data

¹²² Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 173.

¹²³ Rukaesih A. Maolani dan Ucu Cahyana, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 153.

yang akan dijadikan sebagai informan di antaranya sebagai berikut.

- a) Informan kunci (*key informan*), yaitu Bapak Sudarto selaku kepala SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo terkait perencanaan, rekrutmen dan evaluasi sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru. Penentuan informan kunci dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel sumber data dengan pertimbangan bahwa informan tersebut dianggap paling tahu terhadap objek dan situasi yang diteliti.
- b) Informan pendukung, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, baik tenaga ASN/PPPK maupun honorer terkait pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru. Penentuan informan pendukung dilakukan dengan teknik *snowball sampling*, yaitu teknik penentuan sampel sumber data dengan pertimbangan bahwa data yang diperoleh belum memenuhi kapasitas sehingga mencari informan lain yang digunakan sebagai sumber data.

2. Teknik Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan terkait kegiatan yang sedang berlangsung dalam penelitian.¹²⁴ Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkaitan dengan perilaku objek, proses kerja, suatu gejala, dan peristiwa dan hal lain yang diamati langsung oleh peneliti. Jadi dalam observasi, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang ditelitinya. Oleh sebab itu dengan melakukan pengamatan secara langsung, cakupan responden yang diamati jumlahnya tidak terlalu luas dan sedikit.¹²⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif dengan jenis partisipasi pasif di mana peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati, namun dalam pelaksanaannya peneliti tidak terlalu terlibat dalam kegiatan informan yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti bersifat pasif, di mana peneliti datang di lapangan yang diamati, akan tetapi tidak ikut terlibat secara langsung kegiatan tersebut. Peneliti

¹²⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 220.

¹²⁵ Maolani dan Cahyana, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 148.

terlibat langsung dengan tempat penelitian tetapi tidak aktif dalam upaya yang dilakukan oleh subjek yaitu kegiatan di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Observasi ini dimaksudkan untuk menggali data penelitian meliputi kegiatan dan aktivitas guru dalam kegiatan pembelajaran dan pelaksanaan kegiatan sekolah dalam menunjang profesionalisme guru seperti rapat, pelatihan, *event* sekolah, implementasi dan evaluasi manajemen SDM di sekolah.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung tertuju pada objek penelitian, akan tetapi dengan dokumen. Dokumen adalah sebuah catatan tertulis yang berkaitan dengan peristiwa tertentu seperti arsip, surat menyurat, rekaman gambar, dan benda-benda bersejarah.¹²⁶ Tetapi perlu dicermati bahwa tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi, sebagai contoh banyak foto yang tidak mencerminkan keadaan aslinya, karena foto dibuat untuk kepentingan tertentu.¹²⁷

¹²⁶ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, 184.

¹²⁷ Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), 90.

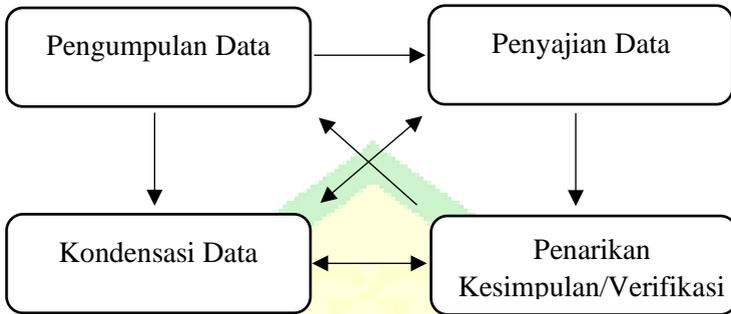
Dalam penelitian ini dokumentasi yang diambil adalah berupa foto-foto, rekaman, arsip SMP Negeri 1 Jetis yang berkaitan dengan 1) lokasi penelitian seperti gambaran umum sekolah yang meliputi letak geografis, profil, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, dan lain sebagainya. 2) administrasi pendidik dan tenaga kependidikan meliputi perangkat pembelajaran, hasil monitoring dan supervisi, dokumen kegiatan pendidik dan tenaga kependidikan.

D. Analisis Data

Miles, Huberman dan Saldana mengemukakan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari konsep Miles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data secara interaktif dan berkelanjutan sampai tuntas sehingga data sudah lengkap. Analisis data tersebut meliputi: *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹²⁸

¹²⁸ Matius B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (Amerika Serikat: SAGE Publications, Inc., 2014), 14.



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data

1. *Data Collection/Pengumpulan Data*

Pengumpulan data dari metode yang dilakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek kunci secara umum, analisisnya tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data rincian dan panjang.¹²⁹ Setelah pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti memilah data yang sesuai dengan rumusan masalah. Dalam memilah, peneliti menggunakan teknik domain analisis. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan

¹²⁹ Ibid., 15.

pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Condensation*/Kondensasi Data

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis dan transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti. Proses ini akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut.¹³⁰

a. *Selecting* (pemilihan)

Menurut Miles, Huberman dan Saldana peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

¹³⁰ Ibid., 16.

b. *Focusing* (pengerucutan)

Miles, Huberman dan Saldana menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.

c. *Abstracting* (peringkasan)

Pada tahap ini dilakukan rangkuman yang inti dari proses dan pernyataan yang penting dan relevan dengan penelitian. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.

d. *Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi)

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

Dalam penelitian ini perhatian tertuju pada data terkait manajemen SDM dalam pengembangan

profesionalisme guru yang diperoleh dari sumber data utama yaitu kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Dengan hasil tersebut kemudian disusun secara sistematis, sehingga dapat memperoleh gambaran sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan.

3. *Data Display*/Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berupa uraian singkat, matrik, grafik, bagan, dan jaringan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi yang terorganisir. Dengan membuat *display data* dengan sedemikian rupa akan mempermudah peneliti untuk memahami suatu hal yang terjadi dan merencanakan langkah atau kerja selanjutnya sesuai dengan pemahaman peneliti.¹³¹ Sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan tentang perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia, dan penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

¹³¹ Ibid.

4. *Conclusion Drawing/Verification*

Data yang disajikan kemudian ditarik kesimpulan dan diverifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan bersifat sementara dan berubah sering peneliti menemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung tahap selanjutnya.¹³² Akan tetapi, apabila kesimpulan yang dikemukakan di tahap awal didukung dengan bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan ini akan terus diverifikasi hingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang bersifat kredibel dan valid.

E. **Teknik Pengecekan Data**

Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan objektif. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan menggunakan bahan referensi.¹³³

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan cara sebagai berikut.

¹³² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 252.

¹³³ *Ibid.*, 270.

1. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat terekam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang ditemukan salah atau tidak, serta peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.¹³⁴ Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan yang teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, serta penilaian kinerja sumber daya manusia yang dikaitkan dengan pencapaian hasil yang diperoleh dari sumber daya manusia yang ada di SMP Negeri 1 Jetis.

2. *Triangulasi*

Triangulasi merupakan pengecekan data melalui berbagai sumber data dengan berbagai cara dan waktu. Triangulasi yang banyak dilakukan adalah dengan

¹³⁴ Ibid., 272.

pengecekan terhadap sumber lainnya, dengan hal ini triangulasi data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau dokumentasi yang terkait dengan fokus dan subjek penelitian.¹³⁵

- a. Triangulasi sumber, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber yang dideskripsikan, dikategorikan, dan dispesifikkan serta menghasilkan kesimpulan yang disepakati.
- b. Triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber sama dengan teknik yang berbeda.¹³⁶

Sebuah penelitian dapat mencapai hasil apabila dengan mengecek kebenaran data melalui berbagai sumber dengan waktu dan alat berbeda yang telah diperoleh melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari lembaga yang diteliti. Selain itu data dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data yang berbeda, kemudian dibandingkan antara data hasil

¹³⁵ Salim dan Syahrumsyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 166.

¹³⁶ Sidiq dan Choiri, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 48.

observasi dengan hasil wawancara dan dokumentasi dari sumber data yang sama.

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan oleh peneliti terdiri dari dua jenis, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Penggunaan dua jenis triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk menjawab keabsahan data yang valid dan relevan, serta dapat dipertanggungjawabkan.

3. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi adalah untuk pendukung dalam membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan informan didukung dengan adanya rekaman wawancara dengan alat bantu berupa kamera, *handycam*, dan alat perekam suara yang diperlukan. Data observasi tentang interaksi manusia, gambaran keadaan lokasi penelitian didukung dengan foto-foto yang diambil oleh penelitian pada saat melaksanakan observasi.¹³⁷ Dengan demikian, data yang dikemukakan dan dilengkapi dengan foto atau dokumen yang autentik, akan menghasilkan data yang

¹³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 176.

dapat dipertanggungjawabkan dan lebih dapat dipercaya.



BAB IV

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah pertama, yaitu bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dalam pengembangan profesionalisme guru yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis terkait pelaksanaan yang terjadi pada perencanaan sumber daya manusia dengan mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia.

A. Paparan Data Umum

1. Profil Sekolah¹³⁸

SMP Negeri 1 Jetis adalah salah satu sekolah negeri yang pertama didirikan di luar kecamatan kota pada Januari 1978. Sebagai sekolah negeri, SMP Negeri 1 Jetis dipimpin oleh bapak Suyud, dengan memulai

¹³⁸ “Dokumentasi, Profil Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 4, 2024.

memberikan pendidikan dan pengajaran kepada putra-putri untuk mencerdaskan anak bangsa. Semakin tahun semakin mengalami perkembangan segala potensi yang ada dengan menapaki hari-hari di dunia pendidikan dan pengajaran bersama-sama dengan seluruh siswa-siswinya.

Purna tugas bapak Suyud digantikan oleh bapak Soelekan, BA. SMP Negeri 1 Jetis semakin memantapkan langkah mencapai prestasi dengan gaya kepemimpinan beliau yaitu “Sadar akan tugas dan tanggung jawab” yang diterapkan kepada guru, staf dan karyawan secara keseluruhan di SMP Negeri 1 Jetis. Hal ini menjadikan kualitas yang dicapai oleh sekolah semakin mantap dan memperoleh prestasi serta penghargaan semakin bertambah dengan sejumlah rentetan piala.

Dengan purna tugasnya bapak Soelekan, BA., kepemimpinan SMP Negeri 1 Jetis dialih tugaskan kepada bapak Darmawan, BA. Sekolah semakin terbentuk sistem yang mapan antara kepala sekolah, guru, staf dan karyawan saling bekerja sama dalam mewujudkan cita-cita pendidikan untuk menciptakan dan mencetak manusia berkualitas yang memiliki

sumber daya manusia yang tanggungjawab. Dengan ketekunan dan strategi yang diterapkan, SMP Negeri 1 Jetis menduduki kelompok 3 (tiga) besar sekolah pada tingkat SMP di Kabupaten Ponorogo.

Selama 3 tahun memimpin, bapak Darmawan kemudian digantikan oleh bapak H. Sukir. Dalam menghadapi tantangan kemajuan zaman, sekolah menerapkan beberapa program yang cukup membanggakan yaitu adanya kelompok belajar di lingkungan siswa terpantau untuk memecahkan masalah-masalah belajar yang dihadapi oleh siswa, adanya les rutin untuk menentukan *upper* dan *lower*, sehingga terdapat penanganan yang lebih efektif dan efisien terkhusus dalam menghadapi ujian akhir nasional. Selain itu penanaman keimanan dan ketaqwaan terhadap seluruh siswa pada setiap pagi sebelum dimulainya kegiatan pembelajaran dengan siraman rohani oleh bapak/ibu guru agama. Sehingga, dengan penanaman IPTEK dan IMTAQ kepada seluruh siswa agar memiliki keseimbangan antara kecerdasan dan religi. Program-program tersebut menjadikan SMP Negeri 1 Jetis sebagai sekolah yang maju di wilayah Ponorogo dan sekitarnya.

Dialih tugasnya bapak H. Sukir dari SMP Negeri 1 Jetis dan digantikan oleh ibu Nunuk Sri Murni Karyati, M.Pd. SMP Negeri 1 Jetis dipilih menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI). Dengan dipilihnya sekolah menjadi RSBI lebih menguatkan kedudukan SMP Negeri 1 Jetis sebagai sekolah yang berkualitas di kabupaten Ponorogo. Perolehan prestasi sekolah yang tidak hanya di wilayah kabupaten dan provinsi saja, melainkan juga pernah mewakili Jawa Timur dalam rangka Olimpiade Sains tingkat Nasional.

Pada penghujung tahun 2013, ibu Nunuk Sri Murni Karyati, M.Pd. digantikan oleh Dra. Nulaila Djadjuli, M.Pd. Pada periode inilah, SMP Negeri 1 Jetis dinobatkan sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional oleh Menteri Pendidikan Nasional Anies Baswedan. Predikat ini tidak datang secara tiba-tiba mengingat perjuangan yang telah dirintis pada era RSBI.

Tongkat kepemimpinan terus berlanjut, pada Desember 2017, dengan dipromosikannya ibu Dra. Nurlaila Djadjuli, M.Pd sebagai Pengawas SMPA di lingkup Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, jabatan kepala sekolah diwenangkan oleh Dra. Asih Setyowati,

M.Pd. dengan beragam perolehan prestasi yaitu sebagai Sekolah Sehat, Sekolah Ramah Anak dan Sekolah Rujukan. Prestasi yang diperoleh siswa terus meningkat dan prestasi paling sensasional adalah terpilihnya delegasi SMP Negeri 1 Jetis mewakili Indonesia dalam *Science Expo* di Korea Selatan setelah meraih medali emas Olimpiade Penelitian Siswa Indonesia (OPSI) pada tahun 2018.

Kelengkapan sarana dan prasarana SMP Negeri 1 Jetis memberikan kemudahan bagi seluruh siswa dan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, dengan fasilitas ICT yang memadai untuk mewujudkan visi dan misi yang diembannya, guna menjawab tantangan kemajuan zaman di era globalisasi.

2. Identitas Sekolah¹³⁹

- a. Nama Sekolah : SMP Negeri 1 Jetis
- b. NPSN : 20510761
- c. Jenjang Pendidikan : SMP
- d. Status Sekolah : Negeri
- e. Status Akreditasi : A

¹³⁹ “Dokumentasi, Profil Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 4, 2024.

- f. Alamat Sekolah : Jl. Jend. Sudirman No. 28 A
RT/RW : 001/002
Kode Pos : 63473
Kelurahan : Josari
Kecamatan : Jetis
Kabupaten/Kota : Ponorogo
Provinsi : Jawa Timur
Negara : Indonesia
- g. Status : Pemerintah Daerah
Kepemilikan
- h. SK Pendirian : 1978-12-31
- i. SK Izin Operasional : 1980-07-01

3. Visi dan Misi Sekolah¹⁴⁰

a. Visi Sekolah

Beriman dan bertaqwa, produktif, berbudaya lingkungan, berdaya saing global dan berbudi pekerti luhur.

b. Misi Sekolah

- 1) Mewujudkan insan yang cinta tanah air, beriman dan bertaqwa.

¹⁴⁰ “Dokumentasi, Profil Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 4, 2024.

- 2) Mewujudkan lulusan yang terampil dan mampu berkarya.
- 3) Mewujudkan perilaku hidup sehat, bersih dan terlibat dalam usaha melestarikan lingkungan serta mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- 4) Mewujudkan lingkungan yang ridang, bersih dan asri.
- 5) Mewujudkan prestasi dan kompetensi yang kompetitif.
- 6) Menerapkan nilai-nilai karakter dalam kehidupan sehari-hari.

4. Sumber Daya Manusia¹⁴¹

Sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis meliputi pendidik dan tenaga kependidikan, dan siswa dengan data sebagai berikut.

a. Data pendidik dan tenaga kependidikan

Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Jetis secara keseluruhan adalah berjumlah 55 orang dengan rincian yaitu: Guru ASN PNS berjumlah 32 orang, guru ASN PPPK

¹⁴¹ “Dokumentasi, Profil Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 23, 2024.

berjumlah 10 orang, dan honorer berjumlah 13 orang.

b. Data peserta didik

Jumlah peserta didik SMP Negeri 1 Jetis secara keseluruhan baik dari kelas VII, VIII, IX adalah berjumlah 800 orang yang meliputi 384 peserta didik laki-laki dan 416 peserta didik perempuan dengan jumlah rombongan belajar rombel pada setiap jenjangnya sebanyak 8 rombel.

5. Kegiatan Pendukung/Ekstrakurikuler

Sebagai upaya pengembangan dan peningkatan potensi bakat dan minat siswa, di SMP Negeri 1 Jetis melaksanakan program pengembangan melalui kegiatan pendukung atau ekstrakurikuler yang meliputi: 1) ekstrakurikuler wajib yaitu Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) bagi kelas VII, Komputer dan Pendidikan Kepramukaan bagi kelas VII, VIII dan IX dan 2) ekstrakurikuler pilihan yaitu Tartil Al-Qur'an, Bahasa Arab, PMR, Seni Tari/Reog, Teater, Vokal/Musik/Hadroh, Seni Lukis, Karawitan, Jurnalistik, Sepak Bola, Bola Basket, Bola Voli, Bulu Tangkis, Jiu Jitsu, Robotik dan Multimedia,

Pendidikan Lingkungan Hidup, Bahasa Inggris dan
Pembinaan MIPA/IPS/Bahasa Inggris.¹⁴²

B. Paparan Data Khusus Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Pada tahapan ini peneliti melakukan paparan data yang diperoleh melalui proses kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan kemudian dilakukan analisis data. Peneliti melakukan analisis data menggunakan teori analisis Miles, Huberman, dan Saldana secara deskriptif kualitatif. Berikut hasil pemaparan data yang diperoleh peneliti berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

SMP Negeri 1 Jetis dikenal sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kualitas pendidikan yang mumpuni dan berkomitmen dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusianya yaitu guru ke arah yang profesional. Dalam mencapai tujuan tersebut, perlu adanya pemaksimalan sumber daya manusia untuk lebih berkompeten dan terarah. Perencanaan sumber daya manusia menjadi upaya sekolah dalam memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada

¹⁴² “Ekstrakurikuler SMP Negeri 1 Jetis,” *Multimedia SMPN 1 Jetis*, <https://smpn1jtspo.sch.id/wp/ekstrakurikuler/>. Diakses pada 23 Januari 2024.

di sekolah dapat terlaksana secara optimal dan efektif dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya serta dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki oleh sekolah. Dalam hal ini, perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis perlu dilaksanakan secara optimal dalam pengembangan profesionalisme guru dan kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah.

Melalui kegiatan wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa pihak sekolah sebelum melaksanakan perencanaan sumber daya manusia lebih menekankan pada visi dan misi daripada sumber daya manusia yang ada di sekolah. Sekolah menempatkan untuk penekanan yang signifikan dan terarah dalam pemahaman dan penerimaan visi dan misi bersama. Dalam proses ini tidak hanya dilaksanakan antar personal, melainkan juga dilaksanakan secara kolaborasi internal yang melibatkan berbagai pihak.

Berdasarkan hasil wawancara terkait perencanaan sumber daya manusia, sebelum dilaksanakan perencanaan, sekolah terlebih dahulu memberikan penekanan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terhadap visi dan misi yang ada. Sebagaimana pernyataan dari Kepala SMP Negeri 1 Jetis Bapak Sudarto, mengatakan bahwa:

“Sebelum merencanakan itu ya kita lebih ke visi misi sama ya, cuman kita lebih ideal di siapa yang hadir untuk diajak untuk membuat dan berkomunikasi, yang jelas ya dari unsur sekolah terdiri dari kepala sekolah, karyawan kemudian komite dan kalau unsur dinas kita biasanya dengan pengawas sekolah ya termasuk dari unsur siswa dan orang tua kemudian dengan visi misi yang ada ini dimantapkan, agar apa, agar setiap guru itu jelas, visi misinya apa, dan arah yang pengen dicapai itu seperti apa.”¹⁴³

Dalam proses ini, perlu adanya pengawasan sekolah untuk terlibat dan memahami arah yang menjadi tujuan sekolah. Sehingga sekolah dalam penyusunan visi dan misi, kontribusi dan masukan dari pengawas menjadi pertimbangan dalam membentuk cerminan arah yang telah disepakati sebelumnya. Selain itu pelibatan organisasi siswa yaitu OSIS sebagai perwakilan dari siswa dan orang tua siswa dalam forum formal sebagai langkah tindak lanjut. Dengan demikian, forum formal ini tidak hanya sebagai formalitas belaka, melainkan sebagai finalisasi terhadap visi dan misi yang akhirnya menjadi hasil pandangan dan arah bersama.

¹⁴³ Wawancara, Sudarto, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024.

Melalui forum partisipatif inilah sekolah berusaha untuk mencapai kesepakatan bersama terhadap visi dan misi, dan memastikan bahwa guru memiliki pemahaman yang mendalam terkait tujuan dan arah yang ingin dicapai baik secara personal maupun kelompok. Sehingga penetapan dari visi dan misi sebagai langkah awal dengan melibatkan seluruh elemen yang ada di sekolah secara aktif untuk menciptakan prinsip dan dasar yang kuat dalam merencanakan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Selain melaksanakan penekanan terkait visi dan misi, sekolah terlebih dahulu menciptakan iklim kerja yang positif dan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh sumber daya manusia yang ada di SMP Negeri 1 Jetis. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Riza Sambudi sebagai guru kelas tujuh (VII), mengatakan bahwa:

“Iklim kerja positif itu kan seperti imbasnya ketika guru-guru kerjanya positifkan juga ke siswa juga ya, ketika guru-guru melaksanakan dengan sebaik-baiknya maka imbasnya juga ke siswa. Makanya setiap ada beberapa misalnya rapat tidak hanya setiap tahun ya tetapi juga ada rapat dinas, kadang ya setiap bulan pasti ada tidak ditentukan entah itu awal bulan atau di akhir bulan pastinya setiap bulan pasti ada namanya rapat dinas, pasti kepala sekolah itu mengajak ayolah bareng-bareng

kita memperjuangkan siswa kita sebagai contoh ke siswa untuk lebih baik lagi”¹⁴⁴

Iklm kerja yang diciptakan sekolah mempengaruhi kinerja guru dalam mengemban tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Iklm kerja yang positif berdampak pada kinerja guru yang menunjukkan pengaruh positif yang tercermin kepada peserta didiknya. Guru dapat melaksanakan tugasnya secara optimal yang tidak hanya memberikan manfaat kepada sesama rekan guru, melainkan juga kepada peserta didiknya ke arah pengembangan yang lebih baik.



Gambar 4.1 Penerapan Budaya 3S

¹⁴⁴ Wawancara, Riza Sambudi, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.



Gambar 4.2 Jum'at Sehat dan Mengaji

Iklim positif sekolah dibentuk melalui pembiasaan seluruh warga sekolah dengan menciptakan hubungan interpersonal dan lingkungan belajar positif di SMP Negeri 1 Jetis. Kegiatan pembiasaan tersebut meliputi: 1) penerapan semboyan “Senyum Salam Sapa”, 2) Jum'at Sehat dan Mengaji.¹⁴⁵ Semboyan “Senyum Salam Sapa” ini tidak hanya ditujukan bagi guru, melainkan juga bagi siswa. Penerapannya diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari, terutama pada saat kedatangan siswa di sekolah. guru sesuai dengan jadwalnya menyambut siswa dengan senyum, memberikan salam dan menyapa siswa yang datang. Selain itu, program Jumat Sehat dan Mengaji dilakukan oleh guru dan siswa. Hal ini bertujuan untuk mempererat hubungan antar guru dan siswa lebih baik.

¹⁴⁵ “Dokumentasi, Penerapan Program Pembiasaan , SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 4, 2024.

Program ini diperuntukkan sebagai salah satu pembiasaan, dan pengembangan karakter religius siswa. Dengan adanya penerapan pembiasaan tersebut membentuk sikap menghormati, kepedulian serta kerja sama antar seluruh warga sekolah.¹⁴⁶

Selain itu, kepala sekolah memiliki peran konkrit dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif di SMP Negeri 1 Jetis dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada terutama bagi guru untuk ikut terlibat dalam kegiatan rapat dinas yang dilaksanakan setiap bulan. Kegiatan tersebut menjadi sebuah strategi dan menjadi wadah dalam menyatukan visi dan misi sekolah, serta langkah konkrit pencapaian tujuan. Kepala sekolah tidak hanya mendorong seluruh elemen yang ada di sekolah untuk meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memotivasi untuk bersama-sama memperjuangkan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dan memberikan pendidikan terbaik bagi peserta didik. Dengan terciptanya iklim kerja positif dan lingkungan kerja kondusif inilah mendorong seluruh elemen sekolah untuk meningkatkan proses pendidikan secara berkelanjutan.

¹⁴⁶ Observasi, Penerapan Program Pembiasaan, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 4, 2024.

Sebagai langkah awal perencanaan sumber daya manusia, SMP Negeri 1 Jetis terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia untuk mengetahui kekurangan dan potensi yang dimiliki oleh guru. Dengan dilakukan identifikasi terkait kebutuhan, sekolah dapat merancang program pengembangan yang disesuaikan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh guru. Dengan melibatkan seluruh elemen dalam proses identifikasi menjadi langkah awal dalam memastikan rencana pengembangan sumber daya manusia di sekolah sesuai dengan kebutuhan dan mendukung tercapainya visi dan misi sekolah. Sebagaimana pernyataan Waka Kurikulum Bapak Imam Suhadak, menjelaskan bahwa:

“Kita memenuhi SDM kita berdasarkan kebutuhan atau bezzetting kita. Jadi itu konsep dasar visi dan misi pemenuhan SDM berdasarkan kebutuhan bezzetting kita kebutuhan formasi ya kita cari. Yang kita tekankan ya sesuai kompetensi dan kualifikasi pendidikannya sudah S1 dengan prodi sesuai dengan yang kita butuhkan itu ya masalah sudah sertifikasi atau belum ini masih kita tangguhkan, yang kita tidak bisa ideal yaitu sudah harus sertifikasi baru diterima karena ya kebutuhan kita ya hari ini, kalau yang hari ini belum sesuai yang diharapkan terus apakah kita biarkan ya tidak

bisa karena yang kita hadapi adalah peserta didik”¹⁴⁷

Sebagai upaya pemenuhan sumber daya manusia, sekolah melakukan pendekatan yang didasarkan pada kebutuhan dan bezetting yang ditetapkan. Dalam pemenuhan sumber daya manusia menekankan konsep visi dan misi yang telah ditetapkan dalam mencari kebutuhan formasi yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam pemenuhan sumber daya manusia di SMP 1 Jetis terfokus kepada menentukan personal atau individu yang memiliki kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah. Sekolah menetapkan standar bahwa guru harus memiliki gelar Sarjana (S1) dan memiliki linieritas program studi yang sesuai.

Sekolah menekankan bahwa sertifikat pendidik merupakan hal penting, akan tetapi sekolah mempertimbangkan terkait hal tersebut, dikarenakan kebutuhan mendesak yang terjadi di sekolah. Oleh karenanya, sekolah mempertimbangkan apabila menunggu kebutuhan berdasarkan sertifikasi akan menghambat proses

¹⁴⁷ Wawancara, Imam Suhadak, Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Januari 9, 2024.

perencanaan yang dilakukan. Sekolah mempertimbangkan kebutuhan penerimaan guru yang belum sertifikasi dengan komitmen bahwa guru difasilitasi untuk segera mendapatkan sertifikasi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

Selain itu, identifikasi kebutuhan guru di sekolah yang mengacu pada data bezetting, apabila formasi yang dibutuhkan kosong atau tidak ada formasi, maka sekolah mempertimbangkan beberapa hal. Sebagaimana pernyataan Waka Sarana Prasarana dan Kepegawaian Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Kalau mengidentifikasi dengan data bezetting itu. Kalau ternyata tidak dapat dan tidak dapat formasi, biasanya kita mengambil GTT, ketika sudah minta dan ternyata tidak ada formasi atau formasinya kita kalah dengan sekolah lain karena ada mungkin di sana butuh dua dan kita butuh satu akhirnya diberikan yang butuhnya dua seperti itu, kita kalah dan kemudian kita cari GTT, seperti IPS ini pensiun kita minta juga tidak ada, adanya GTT.”¹⁴⁸

Dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis berdasarkan data bezetting terdapat keterbatasan formasi yang tersedia. Hal ini

¹⁴⁸ Wawancara, Budi Pramono, Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024.

berkaitan dengan formasi yang tersedia tidak dapat terpenuhi, sekolah mempertimbangan posisi tenaga Guru Tidak Tetap (GTT) untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kondisi ini muncul apabila adanya permintaan formasi tidak terakomodasi dikarenakan persaingan dengan sekolah lain yang juga memiliki kebutuhan formasi yang sama, dan pengajuan permintaan pergantian guru pensiun.

Langkah yang diambil sekolah dengan mempertimbangkan kondisi sekolah dan tetap transparansi serta konsisten dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah secara optimal. Meskipun pada kenyataannya, situasi yang dihadapi sekolah tidak ideal, keputusan yang telah ditetapkan sekolah diambil atas dasar mempertimbangkan kepentingan peserta didik dan komitmen sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Berkaitan dengan perencanaan SDM yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis, profesionalisme guru menjadi peran penting di sekolah. Sebagaimana penjelasan dari Bapak Sudarto, bahwa:

“Jadi gini mas, profesionalisme guru di sini perannya penting, hal ini tercermin dari kompetensi gurunya yang tinggi, komitmen guru terhadap sekolah, dan juga kemampuan gurunya

dalam proses pembelajaran. Guru-guru itu juga rutin mengikuti pelatihan-pelatihan.”¹⁴⁹

Profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis memiliki peran penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Hal ini dilihat dari kompetensi guru yang tinggi dalam aspek penguasaan materi maupun keterampilan dalam pembelajaran. Selain itu guru menunjukkan komitmen kuat terhadap sekolah yang dibuktikan melalui kontribusi aktif guru dalam kegiatan sekolah yang tidak hanya terfokus pada proses pembelajaran di kelas, melainkan juga pengembangan kurikulum sekolah yang bertujuan memberikan pelayanan pendidikan terbaik untuk siswa.

Proses pembelajaran yang dilaksanakan di kelas, guru tidak hanya menguasai materi pembelajaran saja, melainkan juga dapat menciptakan pembelajaran interaktif. Guru menggunakan berbagai metode pengajaran inovatif, seperti pembelajaran proyek dan digital, serta guru dapat mengelola kelas dengan optimal dengan kedisiplinan dan pendekatan individual kepada siswa.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Wawancara, Sudarto, Perencanaan SDM dan Profesionalisme Guru, Januari 2, 2024.

¹⁵⁰ Observasi, Perencanaan SDM dan Profesionalisme Guru, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 4, 2024.

Berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yang dilaksanakan sekolah, terdapat beberapa hambatan yang berpengaruh terhadap keberlangsungan sumber daya manusia di sekolah. Sebagaimana penjelasan dari Bapak Imam Sudahak, bahwa:

“Kalau hambatan secara ya sifatnya *missed* komunikasi ya atau mungkin pemahaman yang belum sepaham nah itu mungkin terjadi, Tapi kalau hambatan perseorangan itu sudah *include* dengan profesi dia, ya karena apapun yang dilakukan ya harus diukur. Maka harus memenuhi standar ukuran itu harus dipahami secara utuh, tapi kalau teknis hambatannya ya misalnya teknisnya mengembangkan dirinya, tapi ketika secara individu tidak mau dinilai kinerjanya ya implikasinya terhadap profesinya dia.”¹⁵¹

Di SMP Negeri 1 Jetis terdapat hambatan yang memberikan pengaruh terhadap perencanaan sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan pada lingkup sekolah terdapat hambatan komunikasi dan hambatan personal. Hambatan komunikasi ini muncul dikarenakan kurangnya pemahaman dan tingkat kesalahpahaman dalam berkomunikasi yang disebabkan oleh kurangnya informasi

¹⁵¹ Wawancara, Imam Sudahak, Hambatan Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Januari 9, 2024.

dan perbedaan dalam menginterpretasikan pesan yang diberikan.

Selain hambatan komunikasi, hambatan personal lebih berkaitan kepada profesional dan profesi individu yang mencakup pemahaman dan pengukuran kinerjanya dalam mencapai standar yang ditetapkan. Hambatan personal ini juga berkaitan erat dengan teknis pelaksanaan seperti tingkat kesulitan dalam mengembangkan diri, dan sikap enggan untuk dinilai dalam kinerjanya sehingga mempengaruhi implikasi terhadap profesinya sebagai guru. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Yulis Sa'adatul sebagai guru kelas VIII, bahwa:

“Kalau dari individunya itu saya merasakan ya awal-awal masuk di sini kan sekolah favorit, sebagai orang baru itu juga harus siap adaptasi ya mas, mau tidak mau kita dituntut untuk menyesuaikan dengan kondisi sekolah itu sendiri, kalau dulunya santai ya sekarang harus lebih lagi, ya itu kudu didasari diri sendiri kita harus ikhlas, berawal dari paksaan dan lama-lama ya terbiasa, karena kondisi sekolah sendiri yang menuntut untuk itu.”¹⁵²

¹⁵² Wawancara, Yulis Sa'adatul, Hambatan Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

Sebagai sekolah yang dianggap sebagai sekolah favorit, tentunya sekolah memiliki integritas tinggi terhadap kinerja dan komitmen terhadap individu lebih tinggi. Sebagai seorang guru, dituntut untuk menyesuaikan diri dengan pola dan tata nilai yang mungkin berbeda dengan lingkungan kerja lainnya. Adaptasi yang dilakukan oleh guru tidak mudah, karena SMP Negeri 1 Jetis yang merupakan sekolah favorit, guru dituntut untuk menyesuaikan pembentukan pola pikir dan perilaku sebagai langkah menghadapi perubahan dan tantangan sekolah dengan menjadi individu yang lebih fokus dan proaktif. Hal ini didasarkan pada kondisi sekolah yang menuntut kontribusi dan keterlibatan dari guru lebih tinggi.

Bagi guru, proses adaptasi di SMP Negeri 1 Jetis memerlukan upaya dan tekad yang kuat dari individu untuk siap berubah yang menjadi bagian satu kesatuan dari dirinya sendiri. Pentingnya dorongan dari internal dan paksaan dari masing-masing individu karena tekad dan komitmen yang tinggi menjadi dasar penting dalam beradaptasi. Tidak hanya mengikuti arus perubahan yang ada di sekolah, melainkan juga menginternalisasikan perubahan yang terjadi sebagai bagian dari proses pengemban tanggungjawab sebagai guru di dunia

pendidikan. Serta adanya kesadaran individu tentang pentingnya menerima perubahan sebagai kebutuhan dalam mengembangkan potensi dirinya.

Perlu upaya dari sekolah dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dalam proses perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Sudarto, bahwa:

“Kalau penyelesaian masalah biasanya kita lebih sering kepada metode komunikatif, jarang kita ketika ada permasalahan kemudian kita terapkan hukuman seperti yang ada tertulis di peraturan pegawai itu tidak, lebih ke arah pendekatan komunikatif, biasanya kita persuasif secara personal itu. Komunikatif melalui pendekatan komunikatif dan personal. Tapi kalau langkah itu tidak berhasil kita terapkan sesuai dengan aturan kedisiplinan pegawai cuman sejauh ini belum pernah, di SMPN 1 Jetis ini belum pernah diberlakukan itu.”¹⁵³

Penyelesaian yang dilakukan SMP Negeri 1 Jetis terkait hambatan yang muncul dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu mengutamakan tindakan komunikatif daripada hukuman sebagaimana yang tertera di dalam

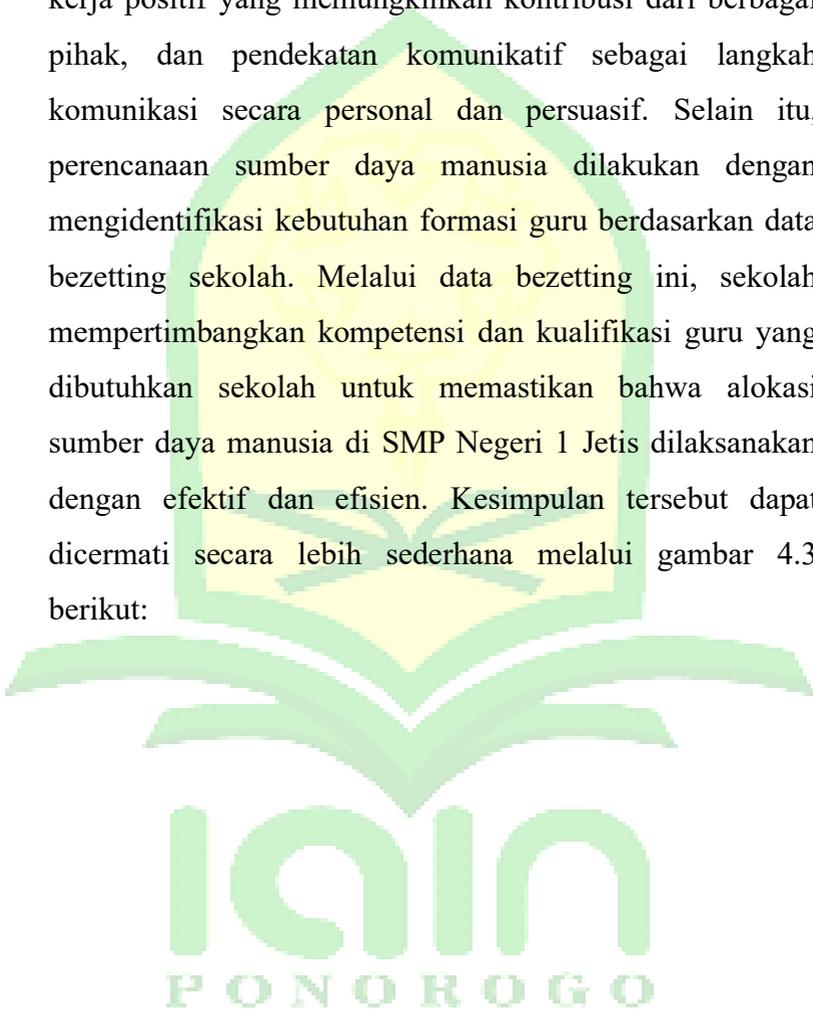
¹⁵³ Wawancara, Sudarto, Penyelesaian Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2014.

Peraturan Kepegawaian. Pendekatan komunikatif yang diberikan bersifat personal dan persuasif, di mana fokus utama dalam pendekatan ini tertuju pada interaksi yang terlibat antar seluruh pihak di sekolah. Komunikasi ini bertujuan untuk memahamkan dari sisi personal untuk mencari penyelesaian bersama. Langkah yang ditempuh sekolah melalui kepala sekolah sebagai langkah awal dalam menyelesaikan hambatan yang muncul.

Selain itu, apabila dengan penggunaan pendekatan komunikatif ini tidak dapat memberikan hasil yang diinginkan oleh sekolah, maka sekolah dengan tegas menerapkan aturan-aturan kedisiplinan pegawai sesuai dengan Peraturan Kepegawaian yang telah ditetapkan. Penerapan hukuman yang disesuaikan dengan Peraturan Kepegawaian belum pernah dilakukan di SMP Negeri 1 Jetis, dikarenakan sekolah lebih menekankan pendekatan yang bersifat humanis dan komunikatif baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan guru dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul.

Berdasarkan hasil paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dalam pengembangan profesionalisme guru dilaksanakan melalui penekanan yang kuat terhadap

visi dan misi sumber daya manusia melalui forum partisipatif di sekolah. dalam proses ini menciptakan iklim kerja positif yang memungkinkan kontribusi dari berbagai pihak, dan pendekatan komunikatif sebagai langkah komunikasi secara personal dan persuasif. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan formasi guru berdasarkan data bezetting sekolah. Melalui data bezetting ini, sekolah mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasi guru yang dibutuhkan sekolah untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Kesimpulan tersebut dapat dicermati secara lebih sederhana melalui gambar 4.3 berikut:





Gambar 4.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

C. Analisis Data

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam menentukan tujuan pendidikan di masa yang akan datang. SMP Negeri 1 Jetis menjadi lembaga yang menjunjung tinggi komitmen dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang tidak hanya menekankan pada kuantitas melainkan juga kualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, sekolah mengupayakan untuk membangun sumber daya manusia yang ada di sekolah tidak hanya dari siswa, melainkan juga tenaga guru. Upaya yang dilakukan oleh

sekolah adalah perencanaan sumber daya manusia yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pendidikan. Perencanaan merupakan tahap awal sekolah dalam menentukan tujuan dan arah sekolah.

Perencanaan sumber daya manusia menjadi aspek yang penting dalam mengelola suatu lembaga pendidikan yang ditentukan oleh adanya keserasian antara perencanaan strategis dan perencanaan operasional lembaga pendidikan yaitu sekolah.¹⁵⁴ Perencanaan strategik berkaitan dengan arah dalam penetapan visi dan misi suatu lembaga pendidikan, sedangkan perencanaan operasional merupakan implementasi langkah konkret dalam mencapai tujuan. Sebagaimana pernyataan Dessler bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses dalam meramalkan kebutuhan permintaan pemberi kerja terhadap kebutuhan dan mengevaluasi ketersediaan sumber daya manusia yang ada, serta mengidentifikasi langkah pengembangan rencana tindak lanjut yang bertujuan sebagai pengisi proyeksi kesenjangan.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Jurnal Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2018): 6.

¹⁵⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 160.

Pendapat Dessler dalam konteks pendidikan di SMP Negeri 1 Jetis merupakan langkah sekolah dalam mengetahui kebutuhan guru dan ketersediaan sumber daya manusia yang dapat memenuhi kebutuhan. Perencanaan sumber daya manusia di sekolah mencakup identifikasi potensi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga guru, serta menyusun rencana tindak lanjutan terkait pemenuhan kebutuhan melalui pengembangan dan peningkatan kualifikasi tenaga guru di sekolah.¹⁵⁶ Perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan dua tahapan, yaitu:

Pertama, perencanaan sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan memberikan penekanan pada aspek visi dan misi sekolah. Pada proses ini penting adanya pengawasan sekolah dalam memberikan pemahaman tujuan sekolah. Langkah awal adalah penyusunan visi dan misi sekolah melalui forum partisipatif. Dalam forum partisipatif ini, sekolah bersama dengan pengawas pendidikan, orang tua, dan siswa mempertimbangkan dan menetapkan visi dan misi sekolah. Forum ini bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama terhadap visi dan misi yang telah direncanakan dan memastikan kesepakatan yang sudah

¹⁵⁶ Ibid.

ditetapkan memberikan pemahaman yang mendalam secara personal maupun kelompok. Penetapan visi dan misi di SMP Negeri 1 Jetis menjadi langkah awal sekolah dalam merencanakan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan yaitu sekolah harus dilaksanakan dan dikelola secara optimal oleh kepala sekolah, sebagai visi dan misi serta tujuan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan seluruh pihak sekolah.¹⁵⁷ Penting adanya pemahaman sumber daya manusia yang ada di sekolah terkait dengan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah sebagai peran sentral di SMP Negeri 1 Jetis dengan memaksimalkan komitmen sumber daya manusia di sekolah tidak hanya dari tenaga guru, melainkan pihak sekolah secara keseluruhan. Hal ini dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja positif melalui kegiatan-kegiatan sekolah yang diikuti oleh seluruh warga sekolah, khususnya bagi tenaga guru.

Kegiatan tersebut diimplementasikan melalui kegiatan rapat dinas yang dilaksanakan setiap bulan. Kegiatan ini menjadi salah satu langkah yang diambil oleh kepala sekolah untuk memberi motivasi dan apresiasi, serta

¹⁵⁷ Basuki Jaka Purnama, "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 2 (2016): 31.

menyatukan visi dan misi sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu kepala sekolah menekankan program pembiasaan di sekolah yang dilakukan dalam rangka menciptakan hubungan interpersonal sebagai penerapan semboyan “Senyum Sapa Salam” dan program “Jum’at Sehat dan Mengaji”. Dengan demikian kepala sekolah tidak hanya terfokus pada pengembangan personal saja, melainkan pengembangan secara keseluruhan untuk mencapai tujuan bersama.

Kedua, menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan tenaga guru sesuai dengan data begetting sekolah. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa tahapan salah satunya adalah tahap persediaan. Dalam tahap persediaan ini perlu adanya pertimbangan yang harus diperhatikan, di antaranya menentukan kebutuhan sumber daya manusia serta menganalisis ketersediaan sumber daya manusia dan kemampuan sekolah.¹⁵⁸ Proses identifikasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa rencana pengembangan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis sesuai dengan kebutuhan. Identifikasi ini menekankan konsep visi dan misi sekolah

¹⁵⁸ Arianto Arianto, *et. al.*, “Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SD Panca Budi Medan,” *Sabilarrsyad: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan* 4, no. 1 (2019): 49.

sebagai langkah dalam pemenuhan kebutuhan formasi tenaga guru di sekolah, serta kualifikasi bidang studi dan kompetensi pendidikan menjadi pertimbangan sekolah untuk memenuhi kebutuhan formasi.

Dalam proses perencanaan ini, sertifikasi yang dimiliki guru menjadi hal penting dalam menentukan kebutuhan formasi, dengan pertimbangan sekolah memenuhi kebutuhan guru melalui penerimaan guru non-sertifikasi apabila kebutuhan formasi di sekolah belum memenuhi. Selain itu, dengan mengacu data bezetting yang telah ditetapkan sekolah, apabila data bezetting tersebut terdapat keterbatasan formasi yang tersedia, maka langkah yang diambil oleh sekolah adalah mempertimbangkan posisi tenaga guru honorer/GTT sebagai pemenuhan kebutuhan formasi di SMP Negeri 1 Jetis. Hal ini terjadi karena adanya permintaan formasi dikarenakan adanya mutasi guru atau pergantian guru pensiun.

Profesionalisme guru yang didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menunjukkan bahwa profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis sangat tinggi. Hal ini tercermin pada kompetensi guru dan komitmen guru yang tinggi, serta kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. Selain itu,

guru mampu menciptakan lingkungan belajar interaktif dan menggunakan metode pembelajaran inovatif. Hal ini sesuai dengan Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang menjelaskan bahwa guru mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.¹⁵⁹

Berkaitan dengan proses perencanaan sumber daya manusia, terdapat hambatan yang dihadapi oleh sekolah. Hambatan ini meliputi hambatan komunikasi dan hambatan personal. Hambatan komunikasi lebih mengarah pada pemahaman personal guru dalam menginterpretasikan informasi yang diberikan oleh sekolah terkait keprofesian dan kinerja guru serta teknis pelaksanaan pengembangan diri yang dirasa tidak sejalan dengan visi dan misi di awal. Guru dituntut untuk mempunyai integritas dan komitmen yang tinggi secara personal serta menyesuaikan pola pikir dan perilaku yang lebih baik. Guru dituntut berpartisipasi aktif terhadap dinamika sekolah dan menginternalisasi perubahan yang dihadapi guru sebagai tanggungjawab

¹⁵⁹ Kemdikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kemdikbud RI, 2007).

terhadap tugasnya dengan mengembangkan profesionalisme secara optimal.

Solusi yang dilakukan sekolah dengan adanya hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah tindakan komunikatif. Pendekatan dilakukan oleh sekolah secara personal, persuasif, dan melibatkan interaksi antara pihak sekolah untuk memberikan pemahaman bersama. Kepala sekolah menjadi kunci dalam komunikasi yang terjadi di sekolah. Apabila pendekatan komunikatif tidak dapat tercapai, maka sekolah mengambil langkah untuk menerapkan aturan disiplin pegawai berdasarkan dengan peraturan kepegawaian yang telah ditetapkan. Penerapan peraturan kepegawaian ini menjadi alternatif terakhir bagi sekolah, karena sekolah memprioritaskan dengan menggunakan pendekatan humanis dan komunikatif dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di internal sekolah.

Berdasarkan perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, penekanan awal dilakukan pada pemahaman dan penerimaan terhadap visi dan misi sekolah kepada sumber daya manusia di sekolah serta menciptakan iklim kerja positif dan lingkungan kerja kondusif. Selanjutnya,

perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan sekolah dalam menentukan kebutuhan guru disesuaikan dengan data bezetting sekolah. Penerapan pendekatan komunikatif yang bersifat personal dan persuasif ditekankan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

D. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan data yang sudah diperoleh peneliti melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi terkait perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP 1 Jetis Ponorogo, diketahui bahwa SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo telah melaksanakan perencanaan sumber daya manusia di sekolah, terkhusus bagi guru dengan baik.

Keberhasilan perencanaan sumber daya manusia difokuskan pada pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan sekolah. Pendekatan partisipatif dalam menetapkan visi dan misi sekolah menciptakan pemahaman secara menyeluruh. Serta langkah konkrit kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja positif melalui program pembiasaan yang mendukung tujuan sekolah. Hal ini mencerminkan bahwa sekolah berkomitmen untuk selalu meningkatkan kualitas

pendidikan dan mengelola sumber daya manusia yang ada di sekolah secara optimal. Selanjutnya, sekolah perlu memperhatikan dan memastikan bahwa forum partisipatif yang dilaksanakan mencakup secara keseluruhan pihak yang terlibat, termasuk stakeholder untuk memastikan bahwa representasi penetapan visi dan misi sekolah dilakukan secara adil.

Identifikasi kebutuhan tenaga guru yang dilaksanakan oleh SMP Negeri 1 Jetis memperhatikan visi dan misi sekolah dalam memilih langkah yang tepat dalam perencanaan sumber daya manusia. Pemahaman sekolah terkait kebutuhan formasi dan integrasi data bezetting untuk menentukan langkah selanjutnya merupakan tindakan yang efektif dan efisien. Berkaitan dengan itu, sekolah perlu memastikan bahwa proses identifikasi kebutuhan tenaga guru secara keseluruhan melibatkan pihak pengambil keputusan di sekolah untuk mengurangi resiko terjadinya kesalahan dan kekurangan data.

Pendekatan komunikatif yang dilaksanakan sekolah dalam menghadapi permasalahan menunjukkan bahwa sekolah memiliki pemahaman akan pentingnya komunikasi dalam mencapai tujuan bersama. Pendekatan humanis dan komunikatif yang dilakukan sekolah merupakan tindakan

yang bijak untuk mengatasi permasalahan internal. Sekolah perlu meningkatkan pelatihan dan dukungan bagi tenaga guru dalam menginterpretasikan informasi dan memastikan memiliki pemahaman tentang visi dan misi sekolah dengan jelas.

Dari beberapa hal yang terjadi di atas, sekolah perlu meningkatkan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia yang ada di sekolah dengan melaksanakan program pelatihan komunikasi dan pengembangan diri bagi guru, melibatkan berbagai pihak dalam proses perencanaan guna memastikan bahwa perencanaan dapat direpresentasikan dengan adil, serta menyusun alur teknis evaluasi secara internal sebagai pemantauan dan evaluasi keefektivitasan perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis.

Jika dikaji secara menyeluruh, perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis memiliki fondasi yang kuat, hal ini dilihat dari langkah yang ditempuh sekolah yang mencerminkan bahwa sekolah memiliki komitmen yang kuat dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mengelola sumber daya manusia secara optimal. langkah-langkah tersebut berpotensi dalam meningkatkan

perencanaan sumber manusia di masa mendatang bagi sekolah secara efektif dan efisien.



BAB V

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah kedua, yaitu bagaimana rekrutmen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dalam pengembangan profesionalisme guru yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis terkait pelaksanaan yang terjadi pada proses rekrutmen sumber daya manusia.

A. Paparan Data

Rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo menjadi hal yang penting, karena merupakan bagian awal dalam menentukan arah dan tujuan sekolah ke depannya. Dalam proses rekrutmen ini sekolah tidak serta merta melaksanakan rekrutmen, melainkan juga mempertimbangkan secara matang proses rekrutmen yang dilaksanakan. Proses rekrutmen ini menentukan bagaimana seorang guru menguasai status keprofesiannya yang tidak

hanya di lihat dari kuantitas saja, melainkan kualitas guru yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya.

Di SMP Negeri 1 Jetis ini, proses rekrutmen bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang mumpuni di bidangnya dengan individu yang memiliki kualitas dan komitmen yang tinggi yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Pada proses rekrutmen ini tidak hanya sebagai sarana pemenuhan kebutuhan formasi di sekolah, tetapi strategi sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini dilihat dari pencapaian akademik dan perkembangan keterampilan sosial dan kepribadian yang menunjukkan kemajuan, serta minat belajar siswa meningkat dengan adanya pendekatan pembelajaran inovatif yang dilakukan oleh guru di dalam kelas.¹⁶⁰

Dengan adanya proses rekrutmen dapat menghadirkan sumber daya manusia yang berkompeten dan profesional, serta memberikan dampak positif dalam mendukung pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Hal ini sebagaimana pernyataan dari Kepala SMP Negeri 1 Jetis Bapak Sudarto, bahwa:

¹⁶⁰ Observasi, Kegiatan Pembelajaran Siswa di Kelas, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 22, 2024.

“Profesionalisme guru di sini sangat dijaga dan terus ditingkatkan. Maka dari itu sekolah melakukan rekrutmen dengan sangat selektif guna memastikan bahwa guru itu benar-benar memiliki kualifikasi akademik yang tinggi, memiliki pengalaman mengajar dan juga yang terpenting komitmen terhadap pendidikan.”¹⁶¹

Kepala SMP Negeri 1 Jetis menekankan bahwa profesionalisme guru harus dijaga dan ditingkatkan dengan program pengembangan. Proses rekrutmen sekolah dilaksanakan dengan sangat selektif untuk memastikan bahwa calon guru memiliki kualifikasi akademik yang sesuai bidangnya, pengalaman mengajar yang relevan dengan kebutuhan, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan dan sekolah. Proses rekrutmen guru di SMP Negeri 1 Jetis terdapat tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dengan menentukan mengidentifikasi kebutuhan formasi yang diperlukan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Sudarto, bahwa:

“Proses rekrutmen di SMPN 1 Jetis itu dibagi jadi dua, formasi PNS dan PPPK, itu pengusulan formasi, dan rekrutmen tenaga GTT dan PTT.

¹⁶¹ Wawancara, Sudarto, Profesionalisme dan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024

Kalau PNS dan PPPK kita otomatis hanya bisa usul minta, kalau GTT PTT ya kita biasanya kita lihat kualifikasi akademiknya terutama sambil ketika lihat cocok kualifikasi.”¹⁶²

Proses rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh SMP Negeri 1 Jetis dibagi menjadi dua kategori, yaitu rekrutmen untuk formasi guru PNS dan PPPK, dan rekrutmen tenaga guru tidak tetap (GTT) dan pegawai tidak tetap (PTT). Dalam rekrutmen formasi guru PNS dan PPPK dilaksanakan melalui tahap usulan, dan penetapan, dikarenakan dalam hal ini proses pengusulan dan penetapan atas dasar mempertimbangkan data bezetting yang ditetapkan oleh sekolah dan kemudian diusulkan dan ditetapkan dengan jalur tersendiri melalui Dinas Pendidikan. Rekrutmen pegawai bagi guru PNS dilaksanakan sesuai dengan proses yang terstruktur dan sesuai peraturan yang ditetapkan. Sebagaimana pernyataan Waka Sarana Prasarana dan Kepegawaian Bapak Budi Pramono menjelaskan:

“Rekrutmen pegawai ya karena negeri, pertama kita minta formasi dulu, jadi ada nama istilahnya di SMP itu adalah bezetting, bezetting itu setiap tahun mendata kebutuhan guru disesuaikan dengan

¹⁶² Wawancara, Sudarto, Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024

jumlah rasio kelas, rasio kelas dalam arti kaitannya dengan jam mengajar, jumlah jam dalam mata pelajaran itu berapa sehingga akhirnya dengan rasio kelas sekian butuh guru berapa. Itu setiap tahun biasanya di akhir semester dua. Terus kemudian bezetting itu dilaporkan ke dinas, kuncinya yaitu jumlah tenaga yang mengajar sekian kemudian idealnya sekian, kurang sekian, lebih sekian, intinya itu bezetting. Itu di PNPTK itu nanti hubungannya dengan dinas itu di PNPTK, kemudian dinas itu, dari bezetting yang kita kirim, ketika ada formasi baik itu PNS atau PPPK dinas itu akan mengeploit sesuai dengan bezetting tiap sekolah, termasuk di sekolah kita.”¹⁶³

Rekrutmen pegawai di wilayah negeri, terkhusus pada pendidikan di jenjang SMP diawali dengan proses pengajuan formasi kebutuhan dengan merujuk pada data bezetting yang ditetapkan. Data bezetting merupakan usaha sekolah untuk melakukan pendataan kebutuhan guru pada interval waktu satu tahun yang disesuaikan dengan rasio kelas. Rasio kelas ini mengacu pada jumlah jam mata pelajaran tertentu, sehingga sekolah dapat menentukan banyak guru yang dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan itu. Proses bezetting yang dilaksanakan sekolah pada setiap akhir semester dua (2) setiap tahun.

¹⁶³ Wawancara, Budi Pramono, Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024



PENERIMAAN KABUPATEN PONOROGO
DINAS PENDIDIKAN
SMP NEGERI 1 JETIS

(Alamat : Jl. Araf. Sudirman No. 261, Jetis Ponorogo)

KONDISI DATA PER 1 FEBRUARI 2024

JUMLAH KELAS / KOMPLEK :			JUMLAH MURID / SISWA :						
KELAS 7	KELAS 8	KELAS 9	KELAS 7		KELAS 8		KELAS 9	JUMLAH	
1	2	3	L	P	L	P	L	P	
8	8	8	128	147	124	141	132	135	787

NO	NOMOR STUDI	ASR (PNS + PPPK)	GTT			TOTAL	
			SPT	DAPUK	NON DAPUK		
1	KEPALA SEKOLAH	1				1	
2	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti				0	0	
	- Islam	2		2	2	4	
	- Kristen				0	0	
	- Katolik				0	0	
	- Hindu				0	0	
	- Buddha				0	0	
3	IPS	1		1	1	2	
4	BAHASA INDONESIA	6			0	6	
5	MATEMATIKA	5			0	5	
6	IPA	4			0	4	
7	IPS	3			0	3	
8	BAHASA INGGRIS	4	1	1	2	6	
9	SENI BUDAYA	2	1	1	1	3	
10	BAHASA JAWA	1		1	1	2	
11	PELAKSANA	3			0	3	
12	PRAKARIA	2			0	2	
13	INFORMATIKA TK	2			0	2	
14	BEBERANG KUNJELING	4			0	4	
JUMLAH		40	5	0	6	7	67

Ponorogo, 1 September 2023

Hormatilah,

KEPALA SMP N 1 JETIS

SUDARTO, S.Pd, M.Pd

NIP. 1964080131990101011

Gambar 5.1 Data Bezetting

JUMLAH JAM WAJIB SETIAP MINGGU
MATA PELAJARAN PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA KURKULUM 13 & KURIKULUM MERDEKA
SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO

NAMA SEKOLAH : _____
Jumlah Kelas (Rombak) Keseluruhan : **24**
Jumlah Kelas 7 : _____
Jumlah Kelas 8 : _____
Jumlah Kelas 9 : _____

NO	MATA PELAJARAN	JUMLAH JAM WAJIB PER MINGGU				JEL. GURU ASR (PNS + PPPK) SELURUHNYA	Page (per Jam x Rombak x 88)	[TGT] GURU MELAKUKAI 30 Menit (GURU)	GURU TIDAK TETAP				ANALISA GURU/TIMOR GURU (GURU)	Masi Analisa Keluaran ASN -GTT (SurangLabs)
		KELAS VII s.d VIIIA	KELAS VIIA	KELAS VIIIB	KELAS VIIIC				GTT SPT	GTT KADU	GTT DAPUK	GTT		
1	Kepala Sekolah					1	1	0						
2	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti													
	- Islam	24	24		24		2	3	-1	0	0	2	2	1
	- Kristen						0	0	0	0	0	0	0	
	- Katolik						0	0	0	0	0	0	0	
	- Hindu						0	0	0	0	0	0	0	
	- Buddha						0	0	0	0	0	0	0	
3	IPS	24	24		24		1	3	-2	0	0	1	1	-1
4	BAHASA INDONESIA	40	40		40		6	6	0	0	0	0	0	0
5	MATEMATIKA	40	40		40		5	5	0	0	0	0	0	0
6	IPA	40	40		40		4	3	-1	0	0	0	0	-1
7	IPS	32	32		32		3	4	-1	0	0	0	0	-1
8	BAHASA INGGRIS	32	32		32		4	4	0	1	0	1	2	2
9	SENI BUDAYA (MULOK)	24	24		24		2	3	-1	0	0	1	1	0
10	BAHASA JAWA (MULOK)	16	16		16		1	2	-1	0	0	1	1	0
11	PRAKARIA	24	24		24		3	3	0	0	0	0	0	0
12	INFORMATIKA TK	0	0		16		2	1	1	0	0	0	0	1
13	INFORMATIKA TK	24	24		257		2	4	-2	0	0	0	0	-2
14	BEBERANG KUNJELING		275		269		4	5	-1	0	0	0	0	-1
JUMLAH		328	275	328	269	320	787	40	40	-9	0	9	-2	0

Ponorogo, 18 Februari 2024

Hormatilah,

KEPALA SMP N 1 JETIS

SUDARTO, S.Pd, M.Pd

NIP. 1964080131990101011

Gambar 5.2 Rasio Jumlah Jam Mapel dan Guru

Data bezetting mencakup informasi tentang 1) data guru dan staf meliputi jumlah guru, kualifikasi dan bidang guru, 2) data siswa meliputi jumlah siswa keseluruhan, 3) rasio guru dan siswa meliputi beban kerja guru dan jumlah siswa per rombel, dan 4) data tenaga kependidikan.¹⁶⁴ Dari data bezetting yang sudah ditetapkan oleh sekolah, kemudian sekolah melaporkan data bezetting ke dinas pendidikan, terutama di Pusat Pengembangan Pendidikan Tenaga Kependidikan (PNPTK) yang memiliki peran penting dalam pengelolaan hubungan antara pihak sekolah dan dinas pendidikan. Dengan data bezetting yang telah dilaporkan oleh pihak sekolah, dinas pendidikan mengelola alokasi kebutuhan tenaga pendidik yang disesuaikan kebutuhan formasi PNS dan PPPK.

Proses bezetting ini menetapkan alokasi tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan formasi tenaga pendidik yang ada di masing-masing sekolah. Dengan proses ini, keterkaitan antara data bezetting, dinas pendidikan dan pengalokasian formasi tenaga pendidik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam rekrutmen pegawai dan penentuan prioritas pendidikan di setiap sekolah.

¹⁶⁴ “Dokumentasi, Data Bezetting Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis”
Januari 13, 2024.

Berbanding terbalik dengan perekrutan tenaga GTT dan PTT di SMP Negeri 1 Jetis yang menggunakan alur rekrutmen sebagaimana yang telah ditetapkan, dan berbeda dengan proses perekrutan tenaga guru PNS dan PPPK. Perekrutan tenaga GTT dan PTT dengan mempertimbangkan dan melihat kualifikasi dari calon GTT dan PTT dengan melakukan penilaian antara kecocokan kualifikasi dan kebutuhan formasi di sekolah. Alur rekrutmen yang dilaksanakan bersifat fleksibel dengan melihat pengetahuan dan keterampilan, dan memastikan bahwa tenaga GTT dan PTT sesuai dengan kriteria dan kebutuhan sekolah. Sebagaimana penjelasan dari Waka Kurikulum Bapak Imam Suhadak, bahwa:

“Kalau kita sudah ada regulasinya, kalau bagi guru baik itu yang guru ASN dan non ASN itu yang pertama tentu kualifikasi, min s1, linier dengan mapelnya, syarat guru di UU guru dan dosen itu harus bersertifikasi ini masih belum secara utuh dilakukan karena ya ini kebutuhan.”¹⁶⁵

Kriteria yang telah ditetapkan dalam perekrutan guru di SMP Negeri 1 Jetis disesuaikan dengan regulasi yang ada dengan persyaratan yang diutamakan oleh sekolah adalah

¹⁶⁵ Wawancara, Imam Suhadak, Kriteria dan Kebutuhan Rekrutmen Sekolah, Januari 9, 2024.

kualifikasi pendidikan. Baik terhadap guru ASN dan non-ASN, kualifikasi minimal yang harus dimiliki adalah gelar sarjana (S1) dan linier dengan mata pelajaran yang dibutuhkan sesuai formasi. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang Guru dan Dosen, seorang guru harus memenuhi syarat kualifikasi pendidikan minimal S1 dan sudah bersertifikasi.

Akan tetapi, dalam pelaksanaan guru yang sudah bersertifikasi belum sepenuhnya dapat dilaksanakan oleh sekolah secara menyeluruh. Beberapa faktor yang menjadi pertimbangan sekolah adalah kebutuhan tenaga guru yang mendesak dan belum tercukupinya formasi di sekolah. Proses sertifikasi yang dilaksanakan oleh guru untuk memenuhi persyaratan dan mengikuti proses yang cukup panjang. Sehingga dengan mempertimbangkan hal tersebut sekolah mengambil langkah cepat untuk memenuhi posisi guru yang kurang. Dengan memastikan guru yang memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai, sekolah berupaya untuk memenuhi regulasi dan mengembangkan kualifikasi serta proses sertifikasi yang dilaksanakan oleh guru dapat diimplementasikan secara menyeluruh di SMP Negeri 1 Jetis. Adapun alur rekrutmen yang dilaksanakan di SMP

Negeri Jetis, sebagaimana pernyataan dari Ibu Yulis Sa'aadatul sebagai guru kelas VIII, bahwa:

“Ya membuka informasi, ya informasinya dari orang ke orang, nah kemudian memasukkan lowongan kemudian ada panggilan, kemudian berkasnya dicek dan ada panggilan interview dan nantinya yang menentukan adalah dari kepala sekolah. Nah biasanya dari kita informasi ada lowongan kemudian dari guru dulu ya itu disampaikan dan itupun tetap transparan. Nah itu ketika ada lamaran yang masuk itu semata-mata tidak hanya apa ya langsung gitu lo, tetapi juga ada tahapan-tahapannya seperti ada wawancara untuk tes masuk itu juga ada *microteaching*nya jadi tahu SDM nya seperti apa.”¹⁶⁶

Pelaksanaan rekrutmen di SMP Negeri Jetis melibatkan tahapan-tahapan yang telah disepakati. Proses rekrutmen ini dilakukan secara transparan dan terbuka. Informasi terkait lowongan penerimaan tenaga guru khususnya bagi GTT dan PTT disampaikan oleh pihak guru secara langsung dari personal ke personal dan membentuk jaringan informasi yang dilakukan antara guru dan staf. Setelah pengumuman rekrutmen tersebar luas, selanjutnya adalah calon pelamar tenaga GTT dan PTT mengirimkan berkas lamaran ke pihak sekolah dengan syarat dan ketentuan yang telah

¹⁶⁶ Wawancara, Yulis Sa'aadatul, Tahapan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

diberikan. Berkas yang terkumpul kemudian diseleksi oleh pihak sekolah melalui tim rekrutmen yang sudah dibentuk.

Tahapan selanjutnya yang dilakukan sekolah adalah panggilan interview, memberi kesempatan bagi calon pelamar tenaga GTT dan PTT untuk menyampaikan tentang kualifikasi dan pengalaman. Pernyataan dari Bapak Imam Suhadak berkaitan dengan interview ini sebagai berikut:

Nanti kita diskusikan yang namanya guru baru itu kan masih muda itu idealis teori dan prakteknya harus disinkronkan selama itu memenuhi kriteria mempunyai visi dan misi pendidikan yang baik. Ya ketika sudah mempunyai visi misi sebagai seorang pendidik itu memang sinkron bisa dipercaya, bisa mengelola pembelajaran ya kita anggap layak. Selama ini yang kita lakukan ya itu.¹⁶⁷

Pada tahap interview ini, calon pelamar guru diharapkan mampu untuk menyesuaikan antara teori dan praktik dalam mengemban tanggungjawab sebagai seorang guru. Guru dianggap layak oleh sekolah apabila dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh sekolah, utamanya memiliki visi dan misi personal terhadap pendidikan dan pengelolaan pembelajaran yang terikat

¹⁶⁷ Wawancara, Imam Suhadak, Tahapan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 9, 2024.

dengan visi dan misi sekolah. Karena bagi sekolah dengan memiliki visi dan misi yang baik sebagai seorang pendidik dapat dipercaya mampu mengemban tugas sebagai seorang guru dan mampu mengelola pembelajaran dengan lebih optimal dan efektif. Sebagaimana tambahan terkait hal-hal yang ada dalam proses wawancara dari Bapak Andrean Yanki sebagai guru kelas IX, bahwa:

“Wawancara dari sekolah itu ya terkait dengan administrasi dan validasi data ya, seperti hal IPK, trus kualifikasi akademik, lulusan dari mana dan visi misi masuk ke SMP itu apa.”¹⁶⁸

Selain tentang pemahaman visi dan misi, wawancara yang dilaksanakan oleh sekolah difokuskan pada aspek kevalidan data administrasi pada calon tenaga guru. Pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan kualifikasi akademik, asal perguruan tinggi lulusan, Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) dan pemahaman calon tenaga pendidik terkait visi dan misi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa calon tenaga guru memiliki rekam akademik yang sesuai dengan standar kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah.

¹⁶⁸ Wawancara, Andrean Yanki, Tahapan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 22, 2024.

Selain itu pada tahapan ini dilakukan tes pengembangan keterampilan dengan *microteaching* dan menunjukkan keterampilan pengajaran secara langsung yang dilaksanakan oleh tim rekrutmen sekolah. Keputusan akhir pada tahap rekrutmen ini diambil oleh kepala sekolah melalui forum terbuka bersama dengan guru. Jelasnya dalam proses rekrutmen ini melibatkan pihak internal dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan sekolah. Berdasarkan pernyataan Bapak Budi Pramono, menyatakan bahwa:

“Yang terlibat dalam rekrutmen itu yang jelas kepala sekolah dan bagian kurikulum, dan tenaga kepegawaian. Kalau kepala sekolah ini yang memutuskan, sedangkan tenaga kependidikan itu menyeleksi administrasi akademiknya. Kurikulum memberikan pertimbangan kepada calon bakal guru. Tenaga kepegawaian menyeleksi administrasi akademiknya, cek ijazahnya, cek sertifikasinya. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah yang dilakukan oleh kepala sekolah, kurikulum dan tenaga kependidikan.”¹⁶⁹

Pihak yang terlibat di dalam proses rekrutmen di SMP Negeri 1 Jetis ini melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum dan tenaga kepegawaian. Kepala sekolah

¹⁶⁹ Wawancara, Budi Pramono, Tahapan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024.

memiliki peran dan wewenang penting dalam mengambil keputusan terkait layak atau tidaknya, diterima atau tidaknya calon tenaga guru pada tahap rekrutmen. Waka kurikulum memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam memberikan pertimbangan terhadap calon tenaga guru yang melamar dengan mempertimbangkan kebutuhan dan mengacu pada visi dan misi personal dan sekolah. Sedangkan tenaga kepegawaian memiliki wewenang dan tanggung jawab melaksanakan proses rekrutmen dengan menganalisa kebutuhan, mengevaluasi administrasi calon tenaga guru termasuk dalam hal pemeriksaan kualifikasi akademik, serta pengelolaan pembelajaran yang dilaksanakan dalam proses seleksi.

Kepala sekolah, waka kurikulum dan tenaga kepegawaian (tim rekrutmen) secara bersama-sama melaksanakan musyawarah untuk pengambilan keputusan secara kolaborasi dan pertimbangan dalam penentuan calon tenaga guru. Hasil akhirnya, dengan keputusan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, kemudian dilaksanakan forum terbuka bersama guru melalui rapat kerja untuk menginformasikan hasil rekrutmen secara transparan.

Tantangan terhadap pelaksanaan rekrutmen ini, sebagaimana pernyataan dari Bapak Riza Sambudi sebagai guru kelas VII, bahwa:

“Tantangan yang ada dalam rekrutmen itu yaa lebih seperti tadi butuhnya guru ini yang kosong ini, dan ternyata yang ada guru mapel lain dan itu akan ditaruh pada yang dibutuhkan itu dulu setelah ada pembagian jam lagi baru ada putusan, tapi juga lihat kebutuhannya juga seperti apa. Ya juga terkait kesesuaian kebutuhan guru dan kualifikasinya tidak sesuai harapan sekolah.”¹⁷⁰

Tantangan yang dihadapi sekolah dalam proses rekrutmen tenaga guru adalah ketidaksesuaian antara kebutuhan di sekolah dan ketersediaan tenaga guru. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan guru pada mata pelajaran tertentu tidak linier dengan posisi yang dibutuhkan, diakibatkan karena kekosongan posisi guru mata pelajaran di sekolah. Sekolah mengantisipasi kekosongan tersebut dengan menempatkan guru mata pelajaran lain yang ada di sekolah, dengan alokasi jam disesuaikan dengan realitas. Selain itu, upaya dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan guru dan kualifikasinya yang tidak sejalan, serta

¹⁷⁰ Wawancara, Riza Sambudi, Hambatan Pelaksanaan Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

calon tenaga guru yang tidak sesuai dengan harapan sekolah dikarenakan visi dan misi tidak terpenuhi.

SMP Negeri 1 Jetis dalam mengatasi permasalahan yang ada berkaitan dengan proses rekrutmen salah satunya dalam menghadapi kekosongan kebutuhan guru di sekolah terfokus pada melaksanakan evaluasi dan menyesuaikan kebutuhan formasi guru. Dengan melaksanakan evaluasi terhadap kebutuhan guru, sekolah dapat menentukan bahwa calon tenaga guru benar-benar memiliki kualifikasi sesuai dengan standar yang ditetapkan sekolah. Selain itu dengan adanya kekosongan tersebut, sekolah mempertimbangan untuk menempatan guru mata pelajaran lain untuk mengampu sementara kebutuhan formasi guru yang kosong tersebut hingga jam mengajar dibagi secara definitif di akhir semester.¹⁷¹

Selain itu, dilaksanakan evaluasi terhadap data bezetting, yang meliputi pendataan guru dan perombakan kebutuhan guru yang dilaksanakan sesuai dengan jumlah rombel dan alokasi waktu pada awal semester. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dan memastikan bahwa calon tenaga guru memiliki kualifikasi yang sesuai dan sesuai

¹⁷¹ Observasi, Pembagian Alokasi Waktu Mata Pelajaran, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 10, 2024.

dengan visi misi sekolah. Sehingga, dengan dilakukannya langkah tersebut, sekolah berupaya untuk menjaga integritas dan kualitas pendidikan melalui sumber daya manusia yang mumpuni dengan menyesuaikan kebutuhan rekrutmen dan alokasi sumber daya manusia secara optimal.

Dengan adanya proses rekrutmen yang terstruktur dan selektif, profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis tercermin dari dedikasi guru terhadap sekolah. Guru secara konsisten mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh sekolah dan kontribusi yang positif dalam peningkatan prestasi siswa di sekolah. Sekolah melakukan monitoring bagi guru baru dan membantu dalam proses adaptasi dan standar profesional yang telah diharapkan sekolah. hal ini mengindikasikan bahwa proses rekrutmen ini tidak hanya terfokus pada jangka pendek, melainkan jangka panjang dengan melibatkan dukungan berkesinambungan untuk memastikan bahwa guru dapat berkembang secara optimal.¹⁷²

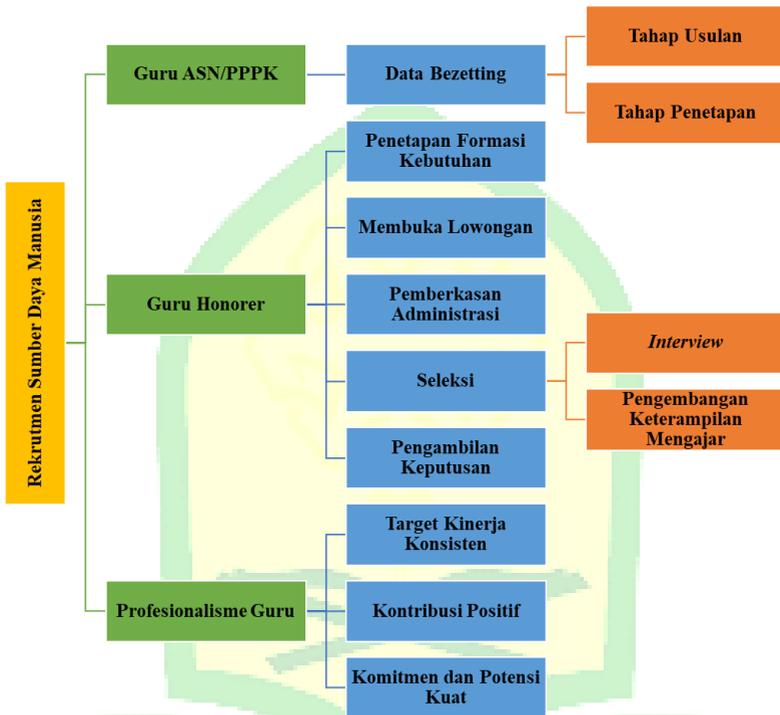
Proses rekrutmen dan pengembangan yang ketat dan berkesinambungan menjadikan guru memiliki komitmen

¹⁷² Observasi, Profesionalisme dan Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Januari 4, 2024.

dan potensi yang kuat dan dapat mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. proses rekrutmen ini juga sebagai sarana mempertahankan kualitas guru dalam pencapaian prestasi akademik dan menjaga reputasi sekolah secara menyeluruh.¹⁷³

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan dua kategori, yaitu rekrutmen tenaga guru ASN/PPPK dan rekrutmen tenaga guru honorer. Rekrutmen tenaga guru ASN/PPPK didasarkan pada data bezetting sekolah melalui tahap usulan dan tahap penetapan. Selain itu rekrutmen tenaga guru honorer dilakukan oleh internal sekolah melalui beberapa tahapan yaitu, penetapan formasi kebutuhan tenaga guru, membuka lowongan formasi kebutuhan, pemberkasan administrasi oleh calon tenaga guru, seleksi dengan tahap *interview* dan pengembangan keterampilan mengajar, dan tahapan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, waka kurikulum, dan tim rekrutmen sekolah. Kesimpulan tersebut dapat dicermati secara lebih sederhana melalui gambar 5.3 berikut:

¹⁷³ Ibid.



Gambar 5.3 Rekrutmen Sumber Daya Manusia

B. Analisis Data

Rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis merupakan langkah penting yang dilakukan sekolah untuk menentukan arah dan tujuan sekolah, terutama pada sumber daya manusia. Proses rekrutmen dilaksanakan oleh sekolah secara optimal dengan mengutamakan kualitas dan komitmen guru sesuai dengan visi dan misi yang telah

ditetapkan sekolah. Tujuan sekolah melaksanakan rekrutmen tidak hanya sebagai pemenuhan formasi guru, tetapi sebagai langkah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Proses rekrutmen diharapkan dapat mengarahkan pada personal yang memiliki kualitas tinggi dan memberikan *image* positif terhadap lembaga/organisasi.¹⁷⁴

Pelaksanaan proses rekrutmen guru di SMP Negeri 1 Jetis dibagi menjadi dua kategori dengan mengidentifikasi kebutuhan melalui data bezetting sekolah, yaitu:

Pertama, rekrutmen untuk formasi guru PNS/PPPK. Rekrutmen guru PNS/PPPK dilaksanakan melalui dua tahapan, yaitu tahap usulan dan tahap penetapan. Pada tahapan ini didasarkan pada data bezetting yang telah ditetapkan oleh sekolah. Bezetting adalah pendataan kebutuhan guru pada satu tahun berbanding dengan rasio kelas, dan rasio kelas mengacu pada jam pelajaran. Data bezetting yang telah ditetapkan oleh sekolah, selanjutnya diusulkan kepada Dinas Pendidikan di Pusat Pengembangan Pendidikan Tenaga Kependidikan (PNPTK). Tahap selanjutnya, Dinas Pendidikan melalui

¹⁷⁴Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 60.

PNPTK mengelola alokasi tenaga guru sesuai kebutuhan formasi PNS/PPPK di sekolah, dan penetapan kebutuhan ditentukan berdasarkan prioritas kebutuhan formasi di SMP Negeri 1 Jetis.

Kedua, rekrutmen tenaga guru honorer (GTT). Proses rekrutmen tenaga guru honorer di SMP Negeri 1 Jetis berbeda dengan rekrutmen guru PNS/PPPK, tahapan-tahapan yang dilalui oleh calon guru ini telah ditetapkan oleh sekolah. Proses rekrutmen tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis sejalan dengan konsep rekrutmen oleh Dessler yang dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut.¹⁷⁵

1. Memutuskan posisi apa yang harus diisi

Sekolah harus memutuskan posisi guru yang harus diisi dan menetapkan kriteria kualifikasi akademik sesuai dengan regulasi dan prasyarat yang telah ditetapkan sekolah. SMP Negeri 1 Jetis menetapkan kriteria bagi calon tenaga guru sesuai dengan regulasi dan prasyarat pada kualifikasi akademik yaitu Undang-Undang Guru dan Dosen. Seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal memiliki gelar sarjana (S1) linier dengan mata pelajaran yang dibutuhkan.

¹⁷⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 188.

Sebagaimana dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.¹⁷⁶ Akan tetapi sekolah mempertimbangkan prasyarat tentang guru bersertifikasi karena faktor pemenuhan kebutuhan tenaga guru yang mendesak di sekolah.

2. Membangun sekelompok pelamar untuk pekerjaan yang dibutuhkan.

Proses pencarian pelamar tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis dilakukan oleh sekolah melalui membangun sekelompok pelamar tenaga guru yang dibutuhkan dengan menjalin hubungan yang baik antar pihak sekolah dan pihak lainnya. Selain itu, sekolah menerapkan pola pendekatan secara transparan dan terbuka terkait informasi lowongan penerimaan tenaga guru honorer kepada tenaga guru di sekolah. Dengan

¹⁷⁶ *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Pemerintah Pusat, 2005)

dilakukannya komunikasi langsung secara personal, sekolah menyampaikan informasi lowongan penerimaan guru secara efektif. Pendekatan ini melibatkan tenaga guru dan staf dalam prosesnya, serta membangun komunikasi yang kuat antar personal.

3. Menyuruh pelamar untuk mengisi formulir

Dalam konteks ini, sekolah mengidentifikasi proses pemberkasan administrasi bagi calon tenaga guru. Kemudian dilakukan proses penyisihan pelamar kerja tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis membutuhkan perhatian untuk mengetahui ketidaktepatan melalui berbagai aspek. Proses penyisihan dilaksanakan berdasarkan pada pemberkasan administrasi calon tenaga guru yang disesuaikan dengan syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Dengan pemberkasaan administrasi, sekolah melalui tim rekrutmen melaksanakan seleksi penyaringan calon tenaga guru.

4. Menggunakan alat-alat seleksi

Tahap ini menggunakan alat-alat seleksi, seperti wawancara, tes pengembangan keterampilan dan validasi. Pada tahap ini seleksi calon tenaga guru bertujuan untuk mengetahui kesesuaian kriteria calon

tenaga guru yang telah diseleksi pada tahap penyisihan dengan pertimbangan pemberkasan administrasi. Pada tahap ini, SMP Negeri 1 Jetis melaksanakan panggilan interview bagi calon tenaga guru GTT/PTT yang telah lolos seleksi pemberkasan administrasi untuk melaksanakan validasi kualifikasi akademik dan pengalaman kerja. Hal ini berkaitan dengan kesesuaian antara teori dan praktik dalam pendidikan dan pengelolaan pembelajaran, serta pemahaman visi dan misi personal dalam mengemban tanggungjawab sebagai seorang guru. Selain interview, dilakukan tes pengembangan keterampilan melalui *microteaching* dan menunjukkan keterampilan calon tenaga guru di bidang pengajaran secara langsung oleh tim rekrutmen sekolah.

5. Memutuskan siapa yang akan diberi penawaran

Tahap akhir dalam proses rekrutmen tenaga guru GTT/PTT di SMP Negeri 1 Jetis adalah tahap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini dilaksanakan secara musyawarah oleh kepala sekolah, waka kurikulum dan tenaga kepegawaian. Tenaga kepegawaian berwenang sebagai pelaksana proses rekrutmen dengan menganalisa kebutuhan dan mengevaluasi administrasi calon tenaga guru. Hasil

tenaga kepegawaian diserahkan kepada waka kurikulum untuk memberikan pertimbangan calon tenaga guru mengacu pada visi dan misi personal. Kepala sekolah memiliki wewenang dalam memutuskan kelayakan dan penerimaan calon tenaga guru dengan mempertimbangkan hasil dari tenaga kepegawaian dan waka kurikulum. Hasil akhir, keputusan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah dilakukan forum terbuka melalui kegiatan rapat kerja bersama guru untuk menginformasikan hasil rekrutmen tenaga guru yang telah ditetapkan bersama.

Proses rekrutmen tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis mengalami beberapa tantangan, yaitu ketidaksesuaian antara kebutuhan formasi tenaga guru dan ketersediaan tenaga guru di sekolah. Kebutuhan guru yang ada di sekolah terkhusus pada guru mata pelajaran tentu tidak linier dikarenakan terdapat kekosongan formasi guru mata pelajaran tertentu. Selain itu kurang optimalnya dalam menentukan dan memastikan kesesuaian kebutuhan formasi guru dan kualifikasinya serta calon tenaga guru masih dirasa kurang dalam pemenuhan visi dan misi yang diharapkan sekolah. Langkah sekolah dalam meminimalisir terjadinya hal tersebut adalah mengantisipasi kekosongan

formasi dengan menempatkan guru mata pelajaran lain dan menyesuaikan alokasi jam pelajaran. Selain itu, sekolah menerapkan evaluasi kebutuhan formasi guru melalui data bezetting yang telah ditetapkan dan menempatkan pembagian jam mengajar secara definitif di akhir semester.

Profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dan ditingkatkan melalui program pengembangan komprehensif. Guru secara konsisten mencapai target dan memiliki kontribusi terhadap peningkatan prestasi siswa. Sekolah melaksanakan program monitoring bagi guru baru terhadap perkembangan profesional secara berkesinambungan. Proses rekrutmen yang ketat digunakan untuk memastikan bahwa guru memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai. Selain itu, strategi rekrutmen sumber daya manusia berorientasi terhadap kualitas guru serta pencapaian akademik siswa dan reputasi sekolah secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa guru mampu mengembangkan keprofesionalan secara

berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.¹⁷⁷ Proses rekrutmen yang selektif dan monitoring memastikan guru tidak hanya memenuhi standar awal, melainkan perkembangannya sesuai dengan kebutuhan siswa dan sekolah.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menekankan pada kualitas dan komitmen tenaga guru sesuai visi dan misi sekolah. Proses rekrutmen ini tidak hanya sebagai sarana pemenuhan kebutuhan formasi guru, melainkan juga sebagai langkah strategis yang ditempuh sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Proses rekrutmen sumber daya manusia yang dilaksanakan sekolah harus disempurnakan dengan memastikan bahwa kontribusi dan keterlibatan seluruh pihak pengambil keputusan bisa optimal untuk menghindari adanya kesenjangan kebutuhan antara formasi dan kualifikasi.

Proses rekrutmen bagi kebutuhan formasi guru PNS/PPPK dilakukan dengan tahapan usulan dan penetapan yang didasarkan pada data bezetting memberikan struktur data yang jelas. Penentuan skala

¹⁷⁷ Kemdikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kemdikbud RI, 2007).

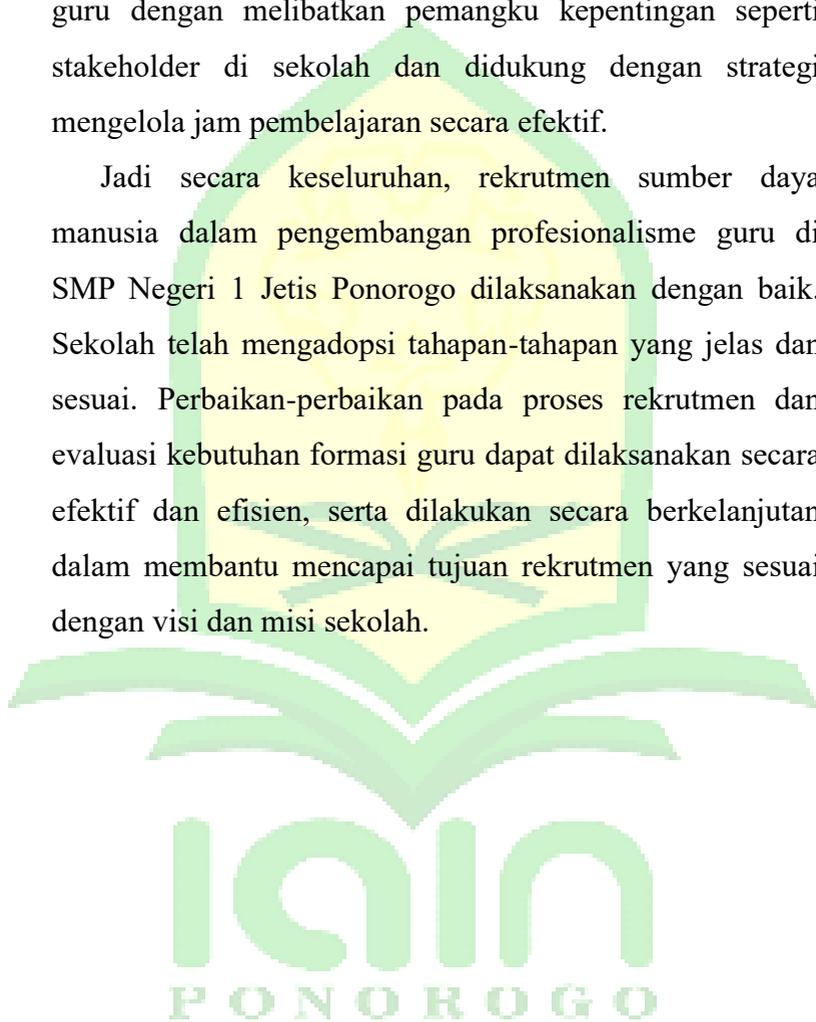
prioritas kebutuhan formasi guru yang dilakukan oleh sekolah melalui data bezetting merupakan langkah yang tepat. Hal ini memastikan bahwa pada tahapan usulan dan penetapan mempertimbangkan secara akurat terkait kebutuhan formasi guru di SMP Negeri 1 Jetis.

Dalam proses rekrutmen bagi kebutuhan formasi guru honorer dilaksanakan dengan mengikuti tahapan rekrutmen secara transparan sesuai dengan konsep rekrutmen oleh Dessler. Pada proses rekrutmen tenaga guru honorer mencakup pemilihan posisi, membangun kelompok pelamar dan seleksi menggunakan alat-alat seleksi sesuai dengan kebutuhan formasi guru honorer. Dalam hal ini, sekolah perlu memperjelas dan mempertimbangan kriteria dan kompetensi yang dimiliki oleh calon tenaga guru honorer yang dibutuhkan dan memastikan adanya kecocokan antara calon guru honorer dan kebutuhan sekolah.

Tantangan yang terjadi dalam proses rekrutmen sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis terkait ketidaksesuaian kebutuhan formasi guru dan ketersediaan tenaga guru dapat diidentifikasi secara jelas. Langkah antisipasi yang dilakukan oleh sekolah dalam mengatasi adanya kekosongan formasi dan mengevaluasi kebutuhan formasi

guru dengan data bezzeting merupakan langkah yang tepat. Sekolah perlu meningkatkan evaluasi kebutuhan formasi guru dengan melibatkan pemangku kepentingan seperti stakeholder di sekolah dan didukung dengan strategi mengelola jam pembelajaran secara efektif.

Jadi secara keseluruhan, rekrutmen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo dilaksanakan dengan baik. Sekolah telah mengadopsi tahapan-tahapan yang jelas dan sesuai. Perbaikan-perbaikan pada proses rekrutmen dan evaluasi kebutuhan formasi guru dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta dilakukan secara berkelanjutan dalam membantu mencapai tujuan rekrutmen yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.



BAB VI
PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN
PROFESIONALISME GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS
PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah ketiga, yaitu bagaimana pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dalam pengembangan profesionalisme guru yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis terkait pelaksanaan yang terjadi pada proses pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.

A. Paparan Data

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di lembaga pendidikan dilaksanakan sebagai langkah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan sebagai dasar utama dalam mengembangkan profesionalisme guru. Proses pendidikan di sekolah membutuhkan tenaga pendidik yang selalu berkembang dan diupayakan oleh sekolah melalui program pengembangan dan pelatihan sebagai sarana guru

dalam meningkatkan aspek pengetahuan, keterampilan dan kompetensi guru. Pengembangan dan pelatihan ini ditujukan untuk menciptakan lingkungan sekolah dengan guru yang terus berinovasi dan mengikuti perkembangan zaman yang sangat cepat, terkhusus di dunia pendidikan.

Pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis memiliki peran penting dalam menjadikan guru sebagai guru yang profesional yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Melalui program pengembangan dan pelatihan yang jelas dan sistematis, sekolah berusaha untuk mencapai standar yang unggul dalam pendidikan serta meningkatkan profesionalisme guru, motivasi dan kolaborasi, dan memberikan dukungan berkelanjutan dalam pengembangan karir. Selain itu, sekolah memiliki komitmen yang kuat menciptakan pendidikan berkualitas melalui tenaga pendidik melainkan juga peserta didik yang tidak hanya unggul dari kuantitasnya melainkan juga kualitas dan mampu mengikuti perkembangan zaman yang penuh dengan tantangan.

Berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis, sekolah terus memberikan usaha pengembangan bagi tenaga pendidik secara optimal dalam mencapai

profesionalisme. Sebagaimana tujuan daripada pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis, melalui pernyataan Waka Sarana Prasarana dan Kepegawaian Bapak Budi Pramono, bahwa “Tujuan manfaat pengembangan ya tentunya untuk pengembangan diri personal dan peningkatan profesionalisme dalam melaksanakan tugas.”¹⁷⁸

Tujuan pelaksanaan pengembangan dan pelatihan guru di SMP Negeri 1 Jetis adalah memberikan manfaat yang optimal dalam pengembangan secara personal dan peningkatan profesionalisme guru dalam mengemban tanggungjawab dan tugasnya. Tujuan dari pada hal ini adalah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kompetensi dan potensinya baik yang berkaitan dengan pengetahuan ataupun keterampilan. Pengembangan di SMP Negeri 1 Jetis terfokus terhadap peningkatan kapasitas secara personal guru serta pengembangan terkait peningkatan profesionalisme guru berkaitan dengan materi pembelajaran. Sekolah menekankan pada komitmen personal dengan memberi

¹⁷⁸ Wawancara, Budi Pramono, Tujuan Pengembangan dan Pelatiha Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024

pembekalan guru dengan pengetahuan dan mengintegrasikan metode pembelajaran yang *up to date*.

Selain itu, peningkatan profesionalisme guru melalui pengembangan ini bertujuan memberikan pemahaman yang mendalam tentang perkembangan kurikulum pendidikan. Sebagaimana penjelasan dari Bapak Riza Sambudi sebagai guru kelas VII, bahwa:

“Ya tentunya guru itu kan butuh berkembang juga ya jaman juga semakin maju dan kurikulum semakin berubah dari K-13 ke Kurikulum Merdeka semakin berkembanglah dan juga meningkat tentunya butuh pelatihan untuk itu biar guru semakin bisalah mengikuti jaman dan tantangan global dan siswa semakin ke sini semakin canggih juga dan juga guru dengan hal tersebut harus menggunakan platform yang disediakan juga untuk menunjang itu semua ada yang online ada yang offline tergantung kebutuhannya gimana”¹⁷⁹

Pengembangan diri bagi tenaga pendidik di SMP Negeri 1 Jetis menjadi kebutuhan yang penting. Seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan kurikulum yang terjadi di dunia pendidikan, guru dituntut untuk melakukan penyesuaian terhadap perkembangan dunia pendidikan. Peralihan kurikulum di SMP Negeri 1 Jetis dari

¹⁷⁹ Wawancara, Riza Sambudi, Tujuan Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

Kurikulum 2013 (K-13) menjadi Kurikulum Merdeka merupakan tantangan bagi tenaga guru untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan serta peningkatan kualifikasinya lebih optimal. Hal ini tentunya berkaitan dengan pentingnya melakukan pengembangan dan perubahan yang dinamis dalam dunia pendidikan dan perkembangan zaman yang mengedepankan ICT.

Perlu adanya proses pelatihan yang dilaksanakan oleh tenaga guru, bukan hanya sebagai upaya mengikuti perubahan kurikulum yang terjadi di sekolah, melainkan juga memberikan pembelajaran yang efektif dan efisien bagi siswa. Dengan menjawab tantangan perkembangan zaman yang mengedepankan pemanfaatan ICT dan siswa memiliki akses terhadap ICT semakin maju dan canggih, maka guru di SMP Negeri 1 Jetis diarahkan dan ditekankan dalam penggunaan ICT dalam kegiatan pembelajaran dengan menggunakan *platform* pembelajaran secara *online* dan *offline* yang disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran siswa di sekolah. Penggunaan ICT dalam kegiatan pembelajaran mendukung efektivitas pembelajaran dan memberikan pengalaman belajar yang

lebih beragam bagi siswa.¹⁸⁰ Sehingga dengan adanya perubahan-perubahan tersebut, terutama perubahan kurikulum, mendorong guru di SMP Negeri 1 Jetis untuk mengikuti dan melaksanakan pelatihan yang relevan.



Gambar 6.1 Penerapan Pembelajaran Berbasis ICT

Penerapan pembelajaran berbasis ICT sebagai pengalaman belajar siswa melalui *platform* Quizizz sebagai alat bantu pembelajaran interaktif yang berguna untuk membuat kuis dan soal harian bagi guru. selain itu inovasi karya ilmiah siswa untuk mengembangkan dan eksperimen

¹⁸⁰ Observasi, Penerapan ICT dalam Proses Pembelajaran, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 18, 2024.

yang relevan. Hasil karya ilmiah siswa kemudain di pameran dalam berbagai kegiatan sekolah seperti pameran karya ilmiah sekolah. Selain itu, ekstrakurikuler Robotika menjadi salah satu wadah siswa untuk mengembangkan ketrampilan di bidang teknologi inovasi dengan merancang, membangun dan menguji hasil prototipe siswa.¹⁸¹

Terkait pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan, sekolah menentukan skala prioritas dan kebutuhan. Sebagaimana penjelasan dari Kepala SMP Negeri 1 Jetis Bapak Sudarto, bahwa:

“Berikutnya menentukan kebutuhan prioritas dalam hal pengembangan, kalau terkait dengan itu kita melihat raport mutu, jadi di sekolah kita apa yang kurang dari rapat mutu, maka pelatihannya terkait dengan itu jadi bukan memandang pada person gurunya jadi secara keseluruhan. Jadi nanti dari raport mutu mencerminkan apa yang kurang dari guru, jadi ketika nanti di raport mutu itu kok lemahnya di metode pembelajaran, berarti guru-guru dikasih pelatihan pengembangan diri metode pembelajaran. Jadi kita acuannya pada raport mutu. Itu poin-poin yang ada di raport mutu merah berarti itu yang harus dikembangkan oleh gurunya.”¹⁸²

¹⁸¹ “Dokumentasi, Penerapan Pembelajaran ICT” Januari 23, 2024.

¹⁸² Wawancara, Sudarto, Kebutuhan dan Prioritas Pengembangan, Januari 2, 2024.

Penentuan skala kebutuhan dan prioritas dalam pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh SMP Negeri 1 Jetis melalui identifikasi evaluasi raport mutu. Dengan mengidentifikasi evaluasi raport mutu, sekolah secara sistematis menentukan dan mempertimbangkan ranah pengembangan yang diperbaiki yang tidak hanya dilakukan oleh personal guru, melainkan juga secara keseluruhan pada tingkatan institusi/lembaga. Dengan mengetahui raport mutu secara terperinci, sekolah mengambil langkah untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang memerlukan perbaikan dan peningkatan, seperti halnya metode pembelajaran, manajemen kelas, dan penerapan kurikulum dalam proses pembelajaran.

Proses ini dilaksanakan secara menyeluruh terkait aspek-aspek yang perlu dibenahi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, tidak hanya difokuskan pada kekurangan dari personal guru. Sebagai contoh, dalam evaluasi raport mutu diketahui bahwa kekurangan terdapat pada metode pembelajaran, maka perlu adanya pelatihan pengembangan diri secara menyeluruh bagi tenaga guru yang difokuskan pada peningkatan aspek keterampilan dan kegiatan pembelajaran. Dengan menjadikan raport mutu sebagai dasar atau acuan sekolah dalam mengarahkan usaha

pengembangan dan pelatihan lebih optimal dan memastikan bahwa proses tersebut secara tepat dilaksanakan terhadap sumber daya manusia yang ada di SMP Negeri 1 Jetis dan memberikan timbal balik positif terhadap kualitas pendidikan.

Timbal balik dan tindak lanjut terkait pengembangan dan pelatihan oleh sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan setelah adanya pengukuran dan evaluasi. Sebagaimana penjelasan dari Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Mengukur dan mengevaluasi hasil pengembangan. Diukurnya melalui laporan pengembangan diri, kan pengembangan diri itu ada laporannya. Dalam laporan itu biasanya menyebutkan kegiatan pengembangan diri yang dilakukan selama 1 tahun dibuktikan dengan surat undangan atau surat tugas dilengkapi dengan sertifikat. Dari laporan itulah, kepala sekolah bisa menilai ohh ternyata guru ini ikut sungguhan atau mencari sertifikat saja, nah itu bisa dilihat di laporan pengembangan diri itu ada nama, pelaksanaan, dilaksanakan oleh, uraian kegiatan, materi yang didapat apa, aslinya idealnya seperti itu.”¹⁸³

Proses pengukuran dan evaluasi hasil pelatihan dan pengembangan diri di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan

¹⁸³ Wawancara, Budi Pramono, Timbal Balik Proses Pengembangan dan Pelatihan, Januari 12, 2024.

menggunakan laporan pengembangan diri secara terperinci dalam penyusunannya. Laporan pengembangan diri ini terdapat pelaporan dokumentasi kegiatan pengembangan diri yang dilakukan oleh tenaga guru dalam jangka waktu satu tahun. Setiap kegiatan pengembangan diri yang dilakukan oleh tenaga guru didukung dengan adanya surat undangan dan surat tugas yang menunjukkan keikutsertaan guru dalam kegiatan pengembangan dan pelatihan. Selain itu, kegiatan pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh tenaga guru dilaporkan dalam bentuk sertifikat kegiatan sebagai bukti telah menyelesaikan serangkaian kegiatan pengembangan dan pelatihan.

Laporan pengembangan diri terdapat informasi terperinci terkait pelaksanaan yang diikuti oleh tenaga guru seperti identitas guru, pelaksanaan kegiatan pengembangan dan pelatihan, pihak pelaksana, uraian kegiatan, dan materi yang diperoleh selama mengikuti kegiatan tersebut. Dengan adanya laporan pengembangan diri ini, kepala sekolah melakukan evaluasi secara menyeluruh atas ketercapaian dan keikutsertaan tenaga guru dalam mengembangkan diri. Sehingga, laporan pengembangan diri ini sebagai sarana atau alat untuk menilai keikutsertaan guru dalam pelaksanaan pengembangan dan pelatihan, dan untuk

mengetahui kesungguhan kontribusi guru dalam mengembangkan profesionalismenya atau hanya sebatas angka ikut untuk memperoleh sertifikat.

Pelaksanaan kegiatan pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan secara menyeluruh, baik dari tenaga guru ASN dan PPPK, maupun GTTnya. Program-program pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh tenaga guru secara keseluruhan, di antaranya sebagaimana pernyataan dari Bapak Andrean Yanki sebagai guru kelas IX, bahwa:

“Antara PNS dan GTT ya proses pengembangan profesi itu sama, mulai dari prioritasnya entah itu administrasi dan lainnya itu sama tidak dibedakan. Untuk sama GTT dan PNS itu sama juga terkait dengan peningkatan SDM sekolah entah itu workshop seminar, itu yang terakhir tentang peningkatan SDM guru, workshop-workshop khusus guru itu dilaksanakan, biar SMP 1 itu tetap terus maju. Termasuk gini mas, dari TIM IT belajar di MTsN 1 Kediri mencari rujukan dari sana juga, itu tujuannya meningkatkan SDM juga termasuk inovasi ini baru juga fingerprint untuk absensi anak-anak. Ya itu terobosan baru dari pelatihan itu, mencari inovasi dan pengembangan itu tadi.”¹⁸⁴

¹⁸⁴ Wawancara, Andrean Yanki, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 22, 2024.

Proses pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan secara merata baik dari tenaga guru PNS/PPPK dan GTT/Honorer dengan memprioritaskan berbagai aspek administrasi dan lainnya yang sesuai. Peningkatan sumber daya manusia melalui kegiatan tersebut, guru memperoleh kesempatan yang sama dalam hal pengembangan diri yang dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan *workshop* dan seminar. Kegiatan ini bertujuan sebagai sarana peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di SMP Negeri 1 Jetis. Peningkatan sumber daya manusia guru di sekolah tidak hanya difokuskan pada aspek administrasi melainkan juga keterlibatan dan keikutsertaan guru dalam *workshop* yang diperuntukkan meningkatkan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar. Bentuk kegiatan tersebut dilaksanakan di antaranya sebagai berikut.

Pertama, pelatihan kolaboratif antara Tim ICT SMP Negeri 1 Jetis dengan MTs Negeri 1 Kediri. Sekolah berpartisipasi aktif dalam mencari rujukan dan berinovasi melalui lembaga lain, hal ini terus diupayakan oleh sekolah untuk terus melakukan inovasi dan pengembangan. Inovasi melalui pelatihan kolaboratif ini adalah tentang penggunaan absensi siswa berbasis *fingerprint* untuk kehadiran siswa.

Selain itu, pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM). Berkaitan dengan ini, Bapak Riza Sambudi menjelaskan bahwa:

“Dari kepala sekolah dari kurikulum juga memotivasi ayo ikut pelatihan biar ilmunya bertambah bukan cuma dari ikut saja tanpa tahu itu apa. Nah sekarang kan ada yang namanya PMM itu, jadi tidak hanya baca saja, dan dari video. Selain itu lewat pelatihan dan *workshop* dari Dinas itu kan lebih detail lagi tidak hanya sekedar baca dan melihat video saja, ada pematerinya juga, bisa lebih detail juga bisa bertanya. Kaya waktu itu ada IKM di PCC di Hotel Amaris itu bagi guru yang jarang ikut pelatihan itu dari kurikulum itu mempromosikan untuk mengikuti pelatihan itu”¹⁸⁵

Kedua, pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka. Dalam kaitan ini, sekolah berusaha mendorong aktif keikutsertaan guru dalam pengembangan dan pelatihan yang berkaitan dengan pemahaman terhadap kurikulum sekolah. Tidak hanya sekedar formalitas, melainkan sebagai pengembangan profesionalisme guru. Salah satunya berkaitan dengan Implementasi Kurikulum Merdeka yang dilaksanakan secara *online* dan *offline*. Pelaksanaan secara *online* dilakukan melalui *Platform* Merdeka Belajar (PMM)

¹⁸⁵ Wawancara, Riza Sambudi, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 16, 2024.

yang berisi tentang sumber belajar melalui inovasi metode mengajar, dengan menggunakan bacaan dan video. Selain itu, pelaksanaan secara *offline*, diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan secara jelas dan interaktif. Dalam kegiatan ini, guru dapat secara langsung berinteraksi dan mendapatkan pengembangan diri dan pelatihan secara jelas dan terperinci terkait pemahaman Implementasi Kurikulum Merdeka.¹⁸⁶ Selain itu juga, dipromosikannya guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri dan pelatihan yang dikhususkan bagi tenaga guru yang kurang dari segi pengembangan dirinya seperti dipromosikan untuk mengikuti kegiatan *workshop* tentang Implementasi Kurikulum Merdeka di Hotel Amaris Ponorogo.

Ketiga, pengembangan diri melalui kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Sebagaimana pernyataan dari Waka Kurikulum Bapak Imam Suhadak, bahwa:

“Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Untuk menunjang kinerja yang baik, maka guru harus mengembangkan keprofesiannya, guru adalah profesi yang profesional maka harus dikembangkan. PKB itu ya beberapa cara misalnya mengikuti kegiatan kegiatan yang terkait dengan dunia kependidikan misalnya Musyawarah Guru

¹⁸⁶ “Dokumentasi, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan Guru, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 16, 2024.

Mata Pelajaran (MGMP), sekarang ini mengikuti program Guru Penggerak. Itu dilakukan dan manajemen sekolah mendorong untuk ini, guru yang memenuhi syarat untuk mencoba mengikuti seleksi sampai apa berhasil menjadi Guru Penggerak. Yang sudah selesai Guru Penggerak ya diminta untuk melanjutkan mengajar praktek, dan yang sudah selesai mengajar praktik diusulkan menjadi fasilitator, itu sebagai upaya untuk membangun SDM.”¹⁸⁷

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) merupakan hal penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Sebagai profesi, guru harus mengembangkan profesionalismenya melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kegiatan pengembangan ini dapat dilaksanakan dan tercapai secara efektif dengan keikutsertaan guru dalam kegiatan di dunia pendidikan, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Selain itu, keikutsertaan guru dalam program Guru Penggerak. Sekolah melalui manajemen sekolah mendorong guru untuk berpartisipasi dalam program Guru Penggerak yang tidak hanya untuk pemenuhan tugas secara perseorangan, tetapi guru yang memenuhi kualifikasi dan

¹⁸⁷ Wawancara, Imam Suhdak, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 9, 2024.

syarat didorong untuk mengikuti tahapan seleksi. Apabila guru lolos dalam tahapan seleksi, maka guru diberi kesempatan oleh sekolah untuk menjadi Guru Penggerak. Guru Penggerak yang telah selesai melaksanakan program Guru Penggerak diharapkan sekolah untuk mengikuti pelaksanaan mengajar secara praktik dan dipromosikan untuk menjadi fasilitator yang merupakan tindak lanjut dari program Guru Penggerak. Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yang dilaksanakan oleh guru dapat diketahui melalui kegiatan sebagai berikut.¹⁸⁸



Gambar 6.2 Workshop Implementasi Kurikulum

Merdeka



Gambar 6.3 Musyawarah MGMP

¹⁸⁸ “Dokumentasi, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan Guru, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 16, 2024.



Gambar 6.4 Guru Penggerak

Bapak Imam Suhdak menambahkan berkaitan dengan pengembangan dan pelatihan bagi guru non dapodik dan belum memiliki NUPTK, bahwa:

“Dan bagi bapak ibu guru mungkin karena faktor usia atau baru belum punya dapodik atau NUPTK itu diikutkan dalam musyawarah guru mata pelajaran. Itu salah satu menciptakan kerja positif dan memberikan *reward* bagi guru-guru yang kinerjanya baik untuk melanjutkan keangkatannya, dimudahkan keangkatannya. Dan bagi guru-guru yang masih kesulitan itu ya kita lakukan pendampingan, misalnya pengembangan diri yang berupa karya ilmiah, membuat artikel, membuat jurnal penelitian tindakan kelas, *best practice* itu kita upayakan sebagai bagian dari PKB.”¹⁸⁹

Pengembangan dan pelatihan bagi guru yang memiliki kendala seperti faktor usia, guru non dapodik, dan guru

¹⁸⁹ Wawancara, Imam Suhdak, Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 9, 2024.

yang belum memiliki NUPTK, sekolah mengupayakan agar guru dengan kendala tersebut untuk mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, sebagaimana yang diikuti oleh guru lainnya. Sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja guru, sekolah memberikan *reward* sebagai sarana untuk mempermudah dalam proses keprofesiannya dan proses kepengkatannya.

Selain itu, berkaitan dengan guru yang memiliki kendala dalam keprofesiannya, sekolah berusaha untuk melakukan pendampingan secara intens melalui kegiatan pengembangan diri yang dilaksanakan oleh internal sekolah, misalnya pengembangan diri dalam bentuk karya ilmiah, pembuatan artikel, penyusunan jurnal Penelitian Tindakan Kelas (PTK), dan penyusunan *Best Practice*. Hal ini dilakukan oleh sekolah untuk memaksimalkan potensi guru melalui pengembangan profesionalisme dan mempertimbangkan peluang bagi guru yang membutuhkannya.

Selanjutnya, melalui program pengembangan dan pelatihan yang telah diikuti oleh tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis, sekolah mengupayakan tindak lanjut terhadap program pengembangan dan pelatihan tersebut, sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Sudarto, bahwa:

“Biasanya nanti kita minta, ketika mengikuti kegiatan pelatihan, kita akan minta untuk sharing atau mengimbaskan ke teman-teman yang lainnya. Mengimbaskannya nanti bisa dilakukan ke temannya serumpun bisa jadi melalui rapat. Pada hal-hal tertentu apabila itu adalah hal urgent bisa jadi diadakan workshop, jadi tergantung urgensi dari pelatihan yang diikuti, jadi kalau urgent dan sangat penting dan segera diketahui oleh semua, maka biasanya kemasan pengimbasannya dalam bentuk workshop di internal sekolah.”¹⁹⁰

Program pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh tenaga guru, SMP Negeri 1 Jetis selanjutnya mengupayakan bahwa pelaksanaan program tersebut tidak hanya sebagai formalitas saja, melainkan juga ada tindak lanjut yang berkelanjutan, di antaranya melalui *sharing* atau praktik berbagi informasi. Hal ini sudah menjadi satu bagian dari proses pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis. Guru melalui forum terbuka yang dilaksanakan di sekolah yang bertujuan untuk saling berbagi pengalaman dan pengetahuan yang didapat melalui kegiatan pelatihan yang diikuti kepada rekan-rekan sejawat.

Selain itu, terdapat tahapan khusus yang dilakukan oleh sekolah apabila informasi yang diperoleh melalui pelatihan

¹⁹⁰ Wawancara, Sudarto, Tindak Lanjut Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 2, 2024.

dianggap sangat penting dan *urgent*. Dengan adanya kondisi dan situasi yang dianggap mendesak ini, sekolah berupaya untuk melakukan kegiatan pelatihan dan *workshop* di lingkup internal lembaga yang difokuskan pada pemahaman terhadap materi pelatihan tersebut. Hal ini sebagai langkah yang diambil sekolah dalam memastikan bahwa informasi yang didapat dari pelatihan yang diikuti oleh guru dapat tersalurkan kepada seluruh tenaga guru di SMP Negeri 1 Jetis.

Hasil dari pengembangan dan pelatihan mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis. Guru memperlihatkan mampu menerapkan berbagai metode pembelajaran inovatif dan efektif yang diperoleh dalam kegiatan pengembangan dan pelatihan. Implementasi pada kegiatan pembelajaran, di SMP Negeri 1 Jetis menerapkan pembelajaran yang bersifat dinamis. Penggunaan metode ajar yang bervariasi yang tidak hanya menggunakan metode konvensional, melainkan juga secara kolaboratif dan mengintegrasikan pembelajaran dengan mata pelajaran lain seperti mata pelajaran PAI dengan mata pelajaran IPA. Hal ini dilakukan guru agar siswa dapat terlibat dalam diskusi kelompok untuk memecahkan masalah secara bersama dan menerapkan konsep lintas

mata pelajaran. Guru menggunakan media ajar berbasis ICT dalam pembelajaran seperti penggunaan media audiovisual selain media ajar buku, penggunaan pembelajaran berbasis *web* sehingga siswa dapat mengeksplorasi materi ajar secara luas dan melatih kreativitas belajar. Pada tahap evaluasi, guru menggunakan *platform* digital seperti *google form* dan Quizizz untuk pelaksanaan tes sumatif siswa.¹⁹¹

Terdapat permasalahan yang muncul berkaitan dengan proses pengembangan dan pelatihan, permasalahan diakibatkan karena adanya perbedaan sudut pandang antar guru, sebagaimana yang penjelasan Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Ketika teman-teman ikut GP itu kan ada paradigma baru yang bisa jadi dan memang yang terjadi di banyak tempat itu adalah antara paradigma baru dengan idealisme lama itu kan kontras itu artinya bertolak belakang dengan cara paradigma sekarang ini kan kita pendekatan di anak itu kan humanis kita lebih ke berpihak pada murid tidak lagi ada hubungan tidak disarankan untuk memberikan penghargaan, harapan motivasi positif itu tumbuh sendiri. Nah paradigma-paradigma seperti itu bagi beberapa teman yang dengan paradigma lama yang dulu itu kan *up to down* apa

¹⁹¹ Observasi, Proses Kegiatan Pembelajaran, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 18, 2024.

yang saya mau, kamu mau belajar apa, cara yang bagaimana itu kan guru yang menentukan.”¹⁹²

Permasalahan yang muncul dalam proses pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh SMP Negeri 1 Jetis adalah paradigma baru. Paradigma baru yang muncul dari program Guru Penggerak yang bertolak dengan idealisme lama yang ada di sekolah. Perbedaan-perbedaan itu terletak pada paradigma pola pendekatan siswa. Pada paradigma baru, pendekatan terhadap siswa bersifat humanis. Pendekatan ini lebih berpihak kepada siswa dan hubungan yang lebih demokratis, pemberian perintah secara tegas, memberikan pendekatan terhadap motivasi dan harapan tidak lagi berlaku, karena hal tersebut muncul dengan sendirinya. Berbanding dengan paradigma lama yang bersifat hierarki melalui pendekatan *up to down*, yang memposisikan guru sebagai pihak yang mendominasi dalam menentukan segala aspek pembelajaran, seperti guru yang menentukan apa yang dipelajari oleh siswa dan bagaimana cara pembelajaran yang diikuti oleh siswa.

Perubahan paradigma baru yang lebih bersifat humanis dan demokratis, menjadi tantangan bagi guru di SMP

¹⁹² Wawancara, Budi Pramono, Hambatan Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 12, 2024.

Negeri 1 Jetis. Guru dengan paradigma lama yang memiliki peran mendominasi dalam proses pembelajaran mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Sehingga dengan permasalahan tersebut, perlu adanya komunikasi dan pendekatan yang efektif yang dilakukan oleh sekolah. Bapak Budi Pramono melanjutkan:

“Maka ya dengan pendekatan dan sosialisasi itulah solusinya lebih ke komunikasinya. Ketika ada hasil yang didapat dari pelatihan yang mungkin dalam penerapannya mengalami kendala perbedaan pendapat dan prinsip bertolak belakang maka masalah-masalah yang terjadi itu solusinya pendekatan dan contoh.”¹⁹³

Dalam menghadapi perbedaan paradigma setelah adanya program pengembangan dan pelatihan, sekolah berupaya untuk melakukan penyelesaian dengan pendekatan dan komunikasi yang efektif. Komunikasi ini membuka dialog untuk menyelesaikan masalah. Melalui pendekatan yang menyeluruh, setiap tenaga guru yang mengikuti pelatihan diminta untuk berbagi pandangan dan pemahaman, sehingga dapat tercipta pemahaman bersama dan sekolah dapat mengidentifikasi perbedaan-perbedaan yang mungkin muncul.

¹⁹³ Wawancara, Budi Pramono, Hambatan Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pelatihan, Januari 12, 2024.

Selain itu, dengan memberikan sosialisasi dan contoh konkret terhadap penerapan hasil pelatihan. Melalui cara tersebut, dapat menjadi pertimbangan dalam mengaplikasikannya secara efektif dalam pelaksanaan pembelajaran. Dengan memberikan contoh secara konkret, guru dapat mengimplementasikan ide baru dalam kegiatan pembelajaran dan membantu memberikan pemahaman secara menyeluruh, serta mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui program pengembangan dan pelatihan dalam kegiatan pembelajaran bersama siswa.

Profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis tidak lepas dari usaha sekolah dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia secara sistematis. Sebagaimana penjelasan Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Hasil dari pada pengembangan dan pelatihan itu tadi mendukung profesionalisme guru di sini. Sekolah mendukung secara aktif pengembangan dan pelatihan guru. Tidak hanya itu, sekolah ya berkomitmen bahwa pengembangan profesionalisme itu menjadi prioritas sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Juga gini mas, dari yang di atas tadi, guru-guru juga sangat aktif sekali dan konsisten mengikuti kegiatan

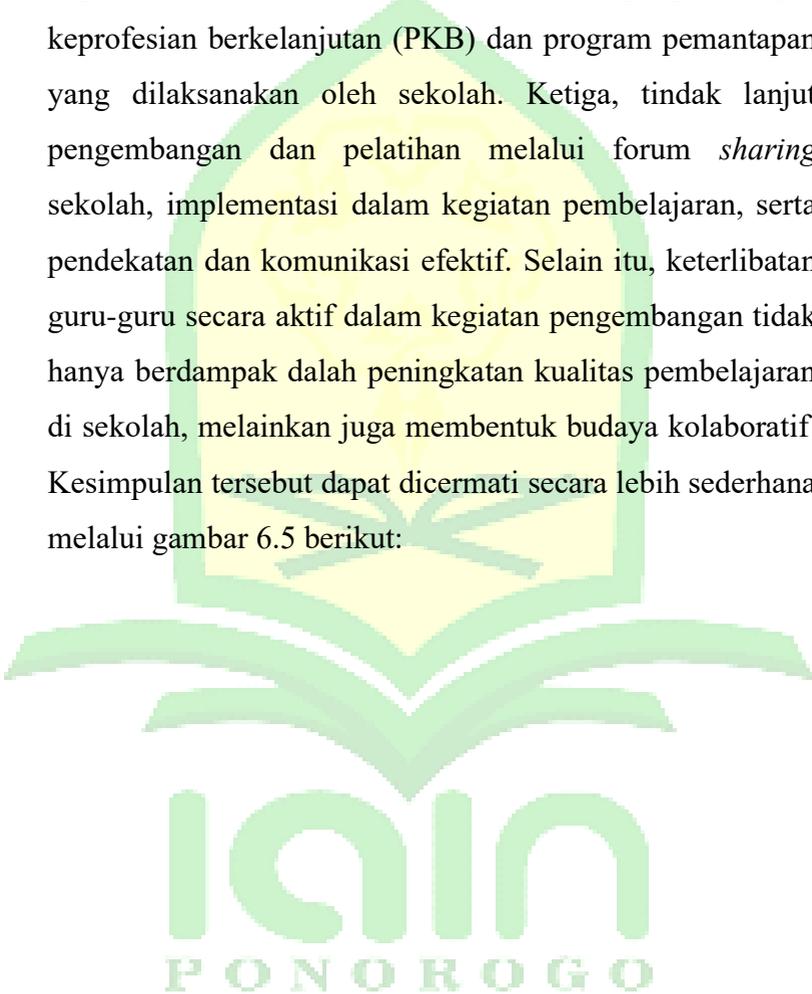
pengembangan diri baik itu agendanya di sekolah atau di luar sekolah.”¹⁹⁴

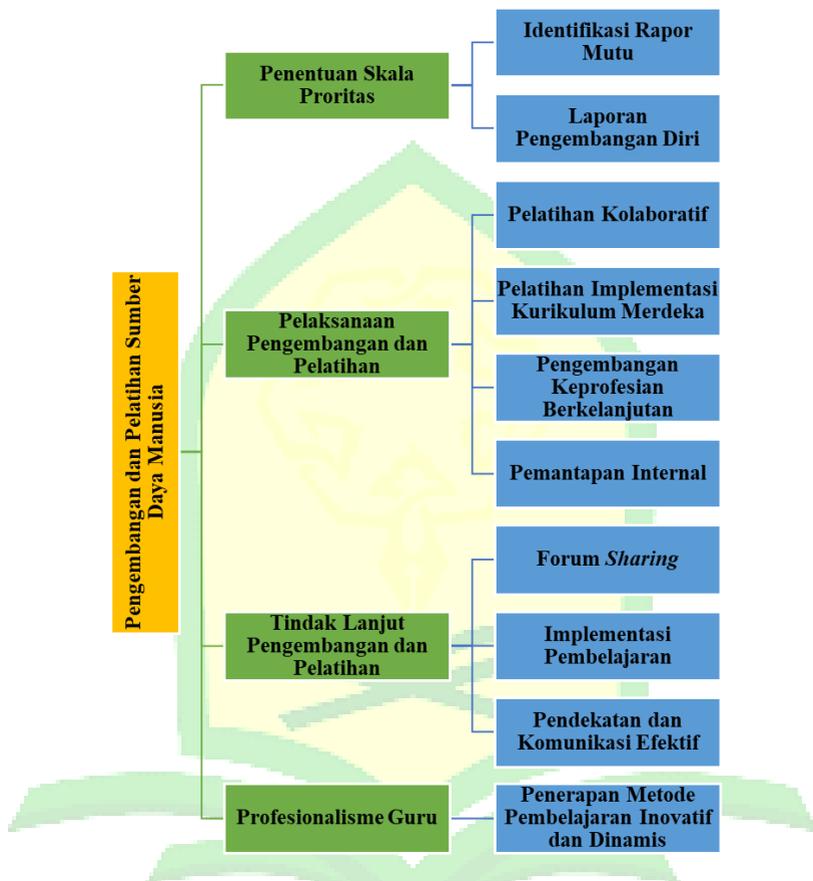
Pengembangan dan pelatihan menjadi bagian penting dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Dengan dukungan kuat dari sekolah, guru-guru berupaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Selain itu, dukungan sekolah menjadikan guru memiliki komitmen kuat terhadap pendidikan. Tidak hanya mengikuti pelatihan di lingkup sekolah, tetapi keterlibatan aktif guru dalam kegiatan pengembangan diri di luar sekolah. Guru aktif dan konsisten dalam mengikuti pengembangan diri yang relevan dengan cakupan akademiknya baik pada keterampilan dan wawasan keilmuannya. Hal ini menciptakan lingkungan sekolah yang lebih dinamis dan progresif, sehingga guru siap menghadapi segala perubahan di dalam dunia pendidikan.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan beberapa tahapan, yaitu pertama, penentuan skala kebutuhan dan prioritas melalui identifikasi rapor mutu dan laporan

¹⁹⁴ Wawancara, Budi Pramono, Pengembangan dan Pelatihan SDM, dan Profesionalisme Guru, Januari 12, 2024.

pengembangan diri. Kedua, pelaksanaan pengembangan dan pelatihan melalui pelatihan kolaboratif, pelatihan implementasi kurikulum merdeka (IKM), pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan program pementapan yang dilaksanakan oleh sekolah. Ketiga, tindak lanjut pengembangan dan pelatihan melalui forum *sharing* sekolah, implementasi dalam kegiatan pembelajaran, serta pendekatan dan komunikasi efektif. Selain itu, keterlibatan guru-guru secara aktif dalam kegiatan pengembangan tidak hanya berdampak dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah, melainkan juga membentuk budaya kolaboratif. Kesimpulan tersebut dapat dicermati secara lebih sederhana melalui gambar 6.5 berikut:





Gambar 6.5 Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

B. Analisis Data

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di lingkup pendidikan memiliki peran penting, khususnya bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini menjadi tujuan jangka panjang sekolah dalam membentuk

sumber daya manusia sekolah yang unggul dan memiliki kualitas. Sekolah perlu mengupayakan melalui perancangan program pengembangan dan pelatihan yang relevan sesuai kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Program pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan berkaitan dengan kompetensi, penguasaan di bidang ICT pendidikan, dan kegiatan pembelajaran yang terintegrasi dengan keterampilan abad ke-21. Sehingga sekolah mampu menjawab tantangan perubahan dunia pendidikan yang semakin pesat dan memastikan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah memiliki ketrampilan *up to date*.

Pengembangan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menitikberatkan pada budaya kerja kolaboratif antara semua pihak di sekolah. Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di sekolah menjadi prioritas utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sekolah menerapkan sistem pembelajaran inovatif dan peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan melalui pengembangan karir. Komitmen sekolah menciptakan pendidikan yang unggul dan berkualitas bagi seluruh pihak baik dari pendidik dan tenaga kependidikan, serta peserta didik yang terlibat di dalamnya.

Tujuan dilaksanakan pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis adalah optimalisasi pengembangan personal dan peningkatan profesionalisme guru dalam mengemban tanggungjawab terhadap profesinya dan memberikan kesempatan bagi guru mengembangkan kompetensi, serta meningkatkan kapasitas personal guru. Pengembangan dan pelatihan guru di SMP Negeri 1 Jetis dituntut untuk mengikuti arus perkembangan pendidikan yaitu perubahan kurikulum dan perubahan pola pembelajaran berbasis ICT.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Dessler, bahwa pengembangan dan pelatihan merupakan proses pengajaran terhadap sumber daya manusia yaitu pegawai baru dan pegawai pengalaman yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya dan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁹⁵ Selain itu juga, tujuan pelatihan menurut Dessler untuk mengidentifikasi perilaku pegawai yang dibutuhkan suatu organisasi/lembaga untuk melaksanakan strateginya serta menentukan arah kompetensi yang dibutuhkan dan diterapkan sasaran program pelatihan untuk

¹⁹⁵ Mahmudah Enny Widyaningrum, *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ubhara Manajemen Press: Surabaya, 2017), 48.

pengembangan kompetensi.¹⁹⁶ Dalam konteks pendidikan di sekolah, pegawai yang dimaksud adalah pendidik dan tenaga kependidikan.

Proses pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis, sebagaimana dalam Dessler mengatakan bahwa pemberi kerja atau dalam pendidikan yaitu sekolah harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Standar proses ini menggunakan lima langkah tahapan ADDIE yaitu *analysis, design, develop, implement* dan *evaluate*.¹⁹⁷

Pelaksanaan pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan menentukan skala prioritas dan kebutuhan sekolah melalui identifikasi evaluasi raport mutu sekolah yang memuat tentang guru, kegiatan pembelajaran seperti metode pembelajaran, manajemen kelas, dan penerapan kurikulum. Sehingga dengan mengidentifikasi evaluasi raport mutu menjadi dasar sekolah dalam melakukan perbaikan dan peningkatan.

Program pengembangan dan pelatihan di sekolah ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan guru secara keseluruhan, baik guru honorer dan guru ASN/PPPK. Hal ini tidak hanya terfokus pada aspek administrasi, tetapi

¹⁹⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 285.

¹⁹⁷ *Ibid.*, 286.

guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui serangkaian kegiatan *workshop* dan seminar sebagai langkah meningkatkan kompetensi dan kemampuan guru yang meliputi: 1) pelatihan implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) dan *platform* Merdeka Belajar, 2) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), 3) program Guru Penggerak, 4) pelatihan kolaboratif SMP Negeri 1 Jetis dengan sekolah lain, dan 5) pengembangan secara internal sekolah melalui karya ilmiah. Hal ini sesuai dengan Danim, bahwa sekolah dapat melaksanakan strategi pengembangan dan pelatihan melalui pembinaan internal sekolah, *In House Training*, dan kemitraan sekolah.¹⁹⁸ Pengembangan ini didesain untuk mengikuti kebutuhan dan perkembangan dunia pendidikan seperti perubahan kurikulum pendidikan dan program pendidikan yang terintegrasi dengan ICT.

Implementasi terkait program pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis dilakukan melalui program pengembangan dan pelatihan yang bersifat internal sekolah. Program ini sebagai sarana tindak lanjut terhadap pelatihan

¹⁹⁸ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 33.

yang telah diikuti oleh tenaga guru melalui pengimbasan dan praktik informasi terbuka untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan program pelatihan dan memastikan bahwa program pelatihan dapat memberikan pemahaman kepada tenaga guru di sekolah secara keseluruhan. Selain itu, program pengembangan dan pelatihan ini dilaksanakan pada proses kegiatan pembelajaran siswa. Hal ini dilakukan agar siswa memiliki pengalaman belajar yang beragam, tidak hanya bersifat konvensional melainkan juga kolaboratif dan dinamis mengikuti arah perubahan kurikulum dan zaman.

Proses pengukuran dan evaluasi hasil pelatihan dan pengembangan diri dilaksanakan melalui laporan pengembangan diri yang disusun secara terperinci. Dalam laporan pengembangan diri ini, setiap guru melaporkan data pengembangan diri selama satu semester atau satu tahun ajaran dalam bentuk dokumentasi, meliputi surat undangan pelatihan, surat tugas dan sertifikat kegiatan pelatihan serta informasi terperinci, meliputi identitas guru, pelaksanaan kegiatan, pihak pelaksana, uraian kegiatan pelatihan dan materi pelatihan. Kepala sekolah melalui laporan pengembangan diri melakukan evaluasi terkait ketercapaian dan partisipasi guru dalam program

pengembangan dan pelatihan. Laporan ini sebagai sarana penilaian sekolah dan memberikan arahan bahwa program pengembangan dan pelatihan bukan untuk memperoleh sertifikat, melainkan sebagai pengembangan profesionalisme guru.

Pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis menghadapi tantangan, terutama terkait perubahan paradigma baru dalam proses pembelajaran. Paradigma baru ini lebih memberikan penekanan dengan pendekatan humanis dan demokratis terhadap siswa. Berbanding dengan paradigma lama yang cenderung lebih bersifat hierarki yaitu guru memiliki peran lebih dominan dalam otoritas pembelajaran dan siswa lebih pasif, serta kurang menekankan pada pendekatan humanisme. Dengan adanya perubahan paradigma tersebut, sekolah melakukan penyelesaian dengan pendekatan dan komunikasi efektif yang dilakukan melalui forum dialog sekolah secara menyeluruh. Selain itu, memberikan sosialisasi dan contoh riil penerapan hasil pelatihan, sehingga memunculkan ide dan gagasan baru yang terbentuk atas dasar kebersamaan.

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menjadi aspek penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. pengembangan dan

pelatihan secara signifikan meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini dibuktikan dengan penerapan metode pembelajaran inovatif dan dinamis oleh guru yang diperoleh melalui kegiatan pengembangan dan pelatihan seperti metode pengajaran kolaboratif dan integrasi lintas mata pelajaran. Sejalan dengan Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa seorang guru harus mampu mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.¹⁹⁹

Jadi, terkait proses pengembangan dan pelatihan dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan menyeluruh bagi tenaga guru PNS/PPPK dan Guru Tidak Tetap/GTT. Pelaksanaannya dilaksanakan melalui penentuan skala prioritas melalui raport mutu sekolah dan melakukan tindak lanjut terkait program pengembangan dan pelatihan melalui evaluasi hasil pengembangan diri dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

¹⁹⁹ Kemdikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kemdikbud RI, 2007).

C. Sinkronisasi dan Tranformatif

Proses pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menitikberatkan pada pengembangan secara kolaboratif dan peningkatan profesionalisme guru. Program pengembangan dan pelatihan mencakup aspek inovatif dan penguasaan di bidang ICT sesuai dengan kebutuhan zaman. Dalam pelaksanaannya, sekolah menggunakan pendekatan ADDIE dan menerapkan 5 (lima) tahapan secara rasional, serta penggunaan evaluasi raport mutu sebagai dasar perbaikan menjadi langkah yang tepat. Dengan demikian, sekolah perlu mengukur dampak dari program pengembangan terhadap kualitas pembelajaran dan pencapaian siswa.

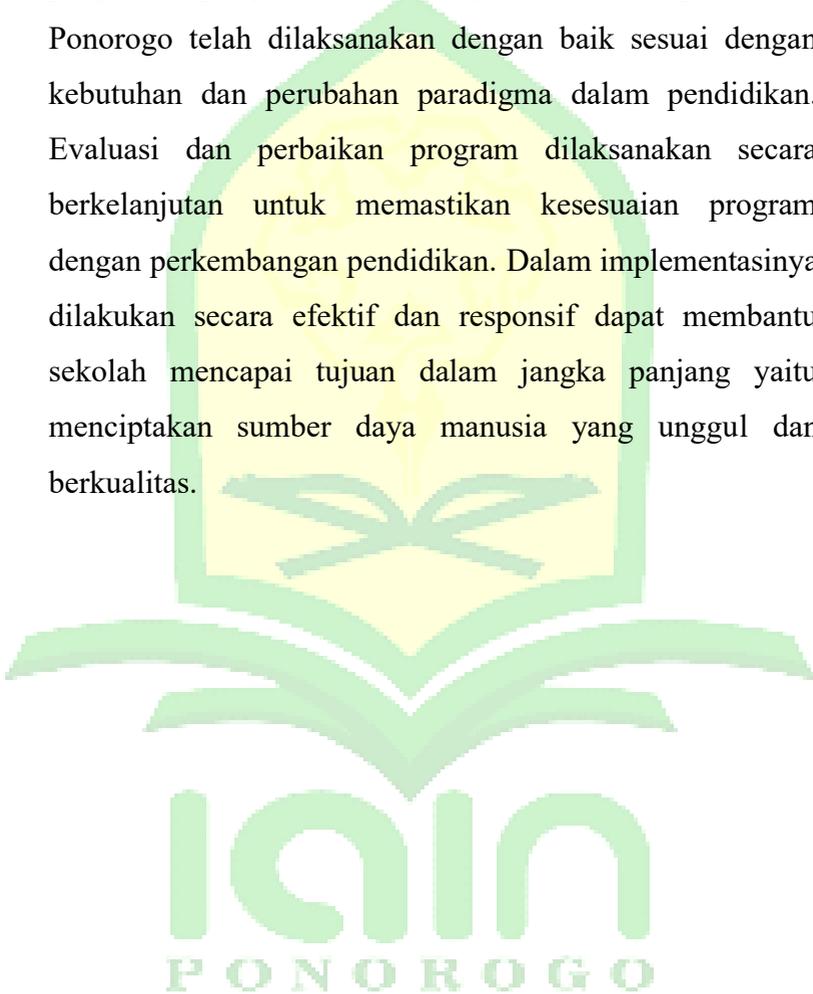
Program pengembangan dan pelatihan di SMP Negeri 1 Jetis memberikan kesempatan yang sama bagi guru PNS/PPPK dan guru honorer mencakup aspek profesionalisme, Merdeka Belajar, dan kolaboratif untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan zaman. Implementasi program pengembangan dan pelatihan secara internal diperuntukkan memberikan pemahaman secara menyeluruh dan mengintegrasikan program pengembangan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan langkah yang positif dan berkelanjutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, sekolah perlu mengupayakan variasi program pengembangan dengan menekankan pada metode pembelajaran yang responsif serta sekolah harus memastikan bahwa dalam mengintegrasikan program pengembangan tidak mengganggu kualitas pembelajaran siswa dan memberikan nilai tambah terhadap pembelajaran siswa.

Pengukuran dan evaluasi program pengembangan dan pelatihan di sekolah melalui laporan pengembangan diri yang memberikan gambaran terperinci. Laporan pengembangan diri berguna sebagai dasar dalam memperkuat pengukuran dan evaluasi program. Sehingga sekolah perlu mengkaji laporan pengembangan diri secara periodik dan berkala untuk menyesuaikan program sesuai dengan kebutuhan aktual.

Dalam proses pengembangan dan pelatihan terdapat tantangan dalam mengimplementasikannya yaitu perubahan paradigma pembelajaran yang diselesaikan melalui pendekatan dan komunikasi efektif serta mengupayakan sosialisasi dan praktek nyata memberikan solusi konkret. Dengan demikian, sekolah perlu melakukan evaluasi secara berkesinambungan terhadap respon siswa dan guru terkait perubahan paradigma yang muncul.

Berdasarkan hal di atas, secara keseluruhan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan dan perubahan paradigma dalam pendidikan. Evaluasi dan perbaikan program dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian program dengan perkembangan pendidikan. Dalam implementasinya dilakukan secara efektif dan responsif dapat membantu sekolah mencapai tujuan dalam jangka panjang yaitu menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas.



BAB VII
PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME
GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah keempat, yaitu bagaimana penilaian kinerja sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan tentang konsepsi penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dalam pengembangan profesionalisme guru yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis terkait pelaksanaan yang terjadi pada proses penilaian kinerja sumber daya manusia.

A. Paparan Data

Penilaian kinerja sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam dunia pendidikan, terkhusus di lingkungan lembaga pendidikan/sekolah. penilaian kinerja di sekolah tidak hanya sebagai evaluasi melainkan untuk mengidentifikasi potensi-potensi pengembangan dan meningkatkan profesionalisme yang terjadi di sekolah sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penilaian kinerja dilakukan oleh sekolah untuk mengukur

sejauh mana sumber daya manusia yang meliputi guru dan tenaga kependidikan mampu berkontribusi terhadap sekolah dalam mencapai tujuan.

Penilaian kerja di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan yang berkaitan dengan berbagai aspek proses kegiatan pendidikan. Proses ini berkaitan dengan penetapan indikator kinerja yang jelas dan relevan dengan visi dan misi sekolah. Guru yang dinilai kinerjanya tidak hanya pada pencapaian akademiknya, melainkan juga kemampuan dari guru dalam mengelola kelas, inovasi dan kreatifitas pengembangan materi pembelajaran, serta kontribusi dari guru terhadap sekolah. Dengan dilaksanakan proses penilaian kinerja ini, sekolah memberikan umpan balik dan merencanakan langkah-langkah tindak lanjut. Sehingga sekolah, dapat menciptakan lingkungan sekolah yang mendorong setiap individu dari guru untuk meningkatkan kualitasnya dan berkontribusi secara optimal dalam pencapaian visi dan misi sekolah.

Pelaksanaan penilaian kerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis diperuntukkan sebagai pengelolaan sumber daya manusia melalui potensi dan keterampilan yang dimiliki oleh guru. Sebagaimana pernyataan dari

Kepala SMP Negeri 1 Jetis Bapak Sudarto, tujuan dari penilaian kinerja ini adalah sebagai berikut:

“Ya tujuan utamanya dari penilaian kinerja ini ya untuk mengarah pada ketercapaiannya sasaran kinerja pegawai, biasanya itu sebutannya SKP. Dengan SKP itu nantinya kita sekolah bisa tahu guru itu sudah mencapai sasarannya apa belum, sudah sesuai belum sama visi misinya sekolah, seperti itu kira-kira”²⁰⁰

Tujuan utama dilaksanakannya penilaian kinerja di SMP Negeri 1 Jetis adalah ketercapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi guru. SKP ini menjadi pedoman penilaian yang mengarahkan guru untuk mencapai sasaran kerjanya sesuai dengan yang ditetapkan sekolah. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja ini tidak hanya sebagai evaluasi, melainkan juga menjadi pedoman bagi guru dalam meningkatkan kualitas kerjanya. SKP digunakan sebagai pedoman dalam mengevaluasi dan memonitoring ketercapaian kinerja guru yang disesuaikan dengan visi dan misi sekolah.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini memberikan gambaran secara konkret pencapaian sasaran secara personal yang tidak hanya menjadi indikator hasil kinerja

²⁰⁰ Wawancara, Sudarto, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024.

tetapi juga alat komunikasi antara sekolah dan guru. Dengan penilaian kinerja ini, SMP Negeri 1 Jetis berupaya memastikan bahwa guru berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah, sehingga dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Selain itu, Bapak Riza Sambudi sebagai guru kelas VII menambahkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kinerja dan korelasinya terhadap kegiatan pembelajaran di sekolah.

“Ya penilaian itu gimana guru itu selama bekerja ya bagaimana kinerjanya dan dikorelasikan dengan apa yang kurang jadi yang kurang ditambahi dan yang bagus itu ditingkatkan lagi supaya pembelajarannya lebih bagus lagi dan peserta didik lebih meningkatkan lagi, jadi arahnya ke peserta didik supaya lebih baik lagi lah. (arahnya ke peserta didik dan guru)”²⁰¹

Penilaian kinerja guru adalah proses dalam mengevaluasi berbagai aspek kinerja guru selama mengemban tugas sebagai seorang guru. Penilaian ini sebagai sarana mengidentifikasi kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru yang menjadi pedoman untuk

²⁰¹ Wawancara, Riza Sambudi, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

melakukan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh sekolah. Sekolah melakukan evaluasi secara menyeluruh dan cermat, serta hasil evaluasi dikaitkan dengan berbagai aspek sebagai pemenuhan kekurangan dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Dalam proses evaluasi, sekolah mengusahakan untuk mengantisipasi aspek yang dinilai masih kurang optimal dalam pelaksanaannya, sehingga dapat mengatasi kekurangan yang terjadi. Selain itu, aspek yang dinilai sudah optimal dalam pelaksanaannya lebih difokuskan pada peningkatan dan pengembangan berkelanjutan. Tujuan akhirnya, penilaian kinerja guru tidak hanya mengupayakan perbaikan kinerja guru, melainkan peningkatan kualitas pembelajaran siswa. Fokus penilaian kinerja ini tidak sebatas tentang guru, tetapi diarahkan kepada siswa sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap pengalaman belajar siswa.

Proses penilaian yang dilakukan oleh sekolah bersifat berkesinambungan dalam hal perbaikan dan peningkatan. Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran berdasarkan pada hasil umpan balik dan evaluasi. Guru dalam proses

pembelajaran tidak hanya sebagai pendamping siswa, tetapi juga diarahkan dalam peningkatan prestasi belajar siswa.

Proses penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis melalui tahapan-tahapan dalam penentuan penjadwalan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Waka Sarana Prasarana dan Kepegawaian Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Sekolah menentukan metode dan penilaian kinerja yang tepat untuk dilakukan, yaitu ada tiga langkah, pertama merencanakan sasaran kinerja pegawai (SKP) itu dilakukan awal tahun/awal semester, kenapa kok dilakukan di awal tahun/awal semester, karena e kinerja yang dulu yang pakai aplikasi BKN itu tahunan, untuk tahun depan melalui PMM, aplikasinya per semester, jadi awal semester merencanakan, pertengahan melaksanakan, akhir semester penilaian, itu yang pertama merencanakan ya. Yang kedua itu pelaksanaan rencana hasil kerja (RHK), terus tahap yang ketiga itu penilaian, melaporkan hasil pelaksanaan dan bukti dukung, nah penilaian ini definisinya melaporkan pelaksanaan, dan bukti dukung. Jadi yang dimaksud penilaian itu ya dua itu. Jadi melaporkan pelaksanaannya dan menunjukkan bukti dukungnya. Kalau waktu ya itu kalau perencanaannya di awal semester, nah kalau pelaksanaan itu di rentang itu tadi, dan yang evaluasi itu di akhir semester.”²⁰²

²⁰² Wawancara, Budi Pramono, Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan di SMP Negeri 1 Jetis, melalui tiga tahapan, terkhusus bagi guru dalam menjadi acuan evaluasi dan pengembangan mutu pendidikan di sekolah. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

Pertama, sekolah melakukan perencanaan sasaran kinerja pegawai atau disebut dengan SKP. Perencanaan SKP ini dilaksanakan pada setiap awal tahun atau awal semester. Hal ini penting terkait penerapan aplikasi BKN yang berbasis tahunan dan berganti dengan PMM yang berbasis semester. PMM/Platform Merdeka Mengajar terdapat jenis penilaian guru yaitu 1) penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah meliputi penilaian observasi, penilaian dokumentasi, tindak lanjut penilaian dan refleksi tindak lanjut, 2) penilaian hasil asesmen kelas, dan 3) penilaian pada siswa dan kelas.²⁰³ Pelibatan guru dalam kegiatan perencanaan di awal semester untuk menetapkan sasaran kinerja secara terukur dalam jangka waktu setiap semester. Selain itu, perencanaan ini menjadi proses bimbingan

²⁰³ Observasi, Penerapan Rencana Sasaran Kinerja Pegawai melalui PMM, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 25, 2024.

terhadap guru dalam mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Kedua, tahapan selanjutnya dalam proses penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis adalah pelaksanaan rencana hasil kerja atau disebut dengan RHK. Pada tahapan ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru yang disesuaikan dengan rancangan rencana pembelajaran setiap awal semester. Proses pelaksanaan ini mencakup aspek kegiatan pembelajaran yang meliputi penyampaian materi, manajemen kelas/pengelolaan kelas, dan pelaksanaan tugas guru pada aspek lainnya secara administratif.

Ketiga, tahapan terakhir dalam penilaian yang memerlukan pelaporan hasil pelaksanaan dan bukti dukung. Pada tahap penilaian ini, memberikan gambaran secara terperinci terkait pelaksanaan rencana hasil kerja (RHK) yang dilakukan oleh guru. Selain itu, guru melaporkan bukti dukung sebagai bukti hasil kinerja guru yang berupa dokumentasi serta catatan kegiatan setiap semester. Dengan adanya penilaian dengan pelaporan hasil pelaksanaan dan bukti dukung, sekolah mengupayakan bahwa hasil kinerja guru dapat diakses secara keseluruhan.

Proses penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan kelompok teman sejawat.

Sebagaimana penjelasan dari Ibu Yulis Sa'aadatul sebagai guru kelas VIII terkait hal tersebut, bahwa:

“Itu dibagi menjadi beberapa kelompok, jadi masing-masing kelompok itu sekitar 4-5 guru dan nanti ada guru seniornya yang menilainya, kemudian itu nanti yang menentukan penjadwalannya kapan dilaksanakan penilaian itu nanti ya guru seniornya, atasan memberikan jadwalnya dibagi beberapa kelompok, terus masing-masing kelompok itu tadi ada guru seniornya, dan kembali lagi yang menjadwalkan misalnya ada *microteaching* di kelas menentukan guru seniornya. Nah itu nanti hasil nilainya nanti sama guru seniornya di laporkan kepala sekolah.”²⁰⁴

Proses penilaian kinerja guru dilakukan secara berkelompok dengan teman sejawat, dengan kelompok masing-masing beranggotakan 4 sampai 5 orang guru. Pada setiap kelompok terdapat guru senior yang berwenang sebagai penilai kinerja sesama guru. Jadwal penilaian yang dilakukan setiap kelompok ditentukan oleh guru senior sebagai penilai atas rekomendasi dari kepala sekolah.

²⁰⁴ Wawancara, Yulis Sa'aadatul, Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 16, 2024.

PROGRAM SUPERVISI AKADEMIK

SISWA		SMP NEGERI 1 JETIS					
TUMBUH PELAJARAN		JEDDUSDA					
NO	NAMA SUPERVISOR	NAMA GURU SASARAN	Bulan				
			September	Oktober	November	Desember	
			1	2	3	4	
1		Drs. Rai Pulayanto, M.Pd					
2		Rafael Yudianto, M.Pd					
3		Agus Mubandani, S.Pd					
4		Puji Lestari, S.Pd					
5	Sudiana, S.Pd, M.Pd	Andi Subandono, S.Pd					
6		Supriyanto, S.Pd					
7		Yusuf Dwi Nugroho, S.Pd					
8		Sholahudin Hidayat, S.Pd					
9		Yudhanegara, M.Pd					
10		Yudhanegara, S.Pd					
11	Drs. Rai Pulayanto, M.Pd	Yudhanegara, S.Pd					
12		Yudhanegara, S.Pd					
13		Yudhanegara, S.Pd					
14		Yudhanegara, S.Pd					
15		Drs. Hidayat, S.Pd					
16		Yudhanegara, S.Pd					
17		Yudhanegara, S.Pd					
18		Yudhanegara, S.Pd					
19		Yudhanegara, S.Pd					
20		Yudhanegara, S.Pd					
21	Supriyanto, S.Pd	Yudhanegara, S.Pd					
22		Yudhanegara, S.Pd					

23		Dwi Supriyanto, S.Pd				
24		Yudhanegara, S.Pd				
25		Yudhanegara, S.Pd				
26		Yudhanegara, S.Pd				
27		Yudhanegara, S.Pd				
28		Yudhanegara, S.Pd				
29		Yudhanegara, S.Pd				
30		Yudhanegara, S.Pd				
31		Yudhanegara, S.Pd				
32		Yudhanegara, S.Pd				
33		Yudhanegara, S.Pd				
34		Yudhanegara, S.Pd				
35		Yudhanegara, S.Pd				
36		Yudhanegara, S.Pd				
37		Yudhanegara, S.Pd				
38		Yudhanegara, S.Pd				
39		Yudhanegara, S.Pd				
40		Yudhanegara, S.Pd				
41		Yudhanegara, S.Pd				
42		Yudhanegara, S.Pd				
43		Yudhanegara, S.Pd				
44		Yudhanegara, S.Pd				
45		Yudhanegara, S.Pd				
46		Yudhanegara, S.Pd				
47		Yudhanegara, S.Pd				
48		Yudhanegara, S.Pd				
49		Yudhanegara, S.Pd				
50		Yudhanegara, S.Pd				

Gambar 7.1 Penjadwalan Program Supervisi

Tahap awal pelaksanaannya adalah kepala sekolah memberikan jadwal penilaian yang akan dilakukan sesuai dengan kelompok teman sejawat yang telah ditetapkan oleh sekolah. Selanjutnya, guru senior yang telah ditetapkan dalam setiap kelompok bertanggung jawab dalam menentukan waktu pelaksanaan penilaian disesuaikan dengan kondisi dan situasi kegiatan pembelajaran. Hal ini juga termasuk terkait penjadwalan kegiatan seperti observasi kelas dan *microteaching*.²⁰⁵



Gambar 7.2 Penilaian Kinerja Teman Sejawat

²⁰⁵ “Dokumentasi, Penjadwalan Penilaian Kinerja Guru dan Supervisi Kepala Sekolah, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 24, 2024.

Guru senior dalam setiap kelompok sebagai penilai dan memberikan evaluasi terhadap kinerja teman sejawatnya terkait pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru. Hasil dari penilaian kinerja guru dalam setiap kelompok, kemudian dilaporkan dan diserahkan oleh guru senior kepada kepala sekolah.²⁰⁶ Selain kelompok teman sejawat, penilaian kinerja guru juga dilaksanakan langsung oleh pengawas pada jenjang SMP, hal ini dijelaskan Bapak Andrean Yanki sebagai guru kelas IX, bahwa:

“Terakhir itu PKG langsung dari pengawas SMP. Jadi itu semua guru bareng-bareng jadi satu, instruksi langsung dari kurikulum, dan itu juga ada penilaian sendiri untuk teman sejawat itu ada langsung masuk di kelas, ada koordinator penilai dan ada anggota yang dinilai terkait ngajar gimana sesuai apa nggak nya.”²⁰⁷

Penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis juga dilakukan oleh pengawas pendidikan pada jenjang SMP. Hal ini melibatkan guru secara keseluruhan untuk bersama-sama dalam proses penilaian kinerja guru atas instruksi dan arahan langsung oleh kurikulum. Proses penilaian ini terkait penilaian antar teman sejawat untuk saling

²⁰⁶ “Dokumentasi, Penilaian Kinerja Teman Sejawat, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 24, 2024.

²⁰⁷ Wawancara, Andrean Yanki, Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 22, 2024.

memberikan penilaian kinerja. Selain itu pengawas pendidikan bersama dengan koordinator penilai memberikan penilaian langsung dan memastikan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan berjalan sesuai dengan arahan.

Hasil dari penilaian kinerja guru oleh pengawas pendidikan dan koordinator penilai diharapkan dapat memberikan penilaian secara akurat dalam pengajaran dan kinerja guru secara menyeluruh dan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik, apresiasi serta sebagai pertimbangan dalam mengidentifikasi pengembangan lebih lanjut.

Dengan ditetapkannya tahapan penilaian yang melibatkan pengawas pendidikan dan guru senior sebagai penilai, proses penilaian kerja di SMP Negeri 1 Jetis lebih objektif sesuai dengan yang telah ditetapkan, fleksibel , serta tingkat transparansi dari penilaian kinerja lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Sudarto, bahwa:

“Dalam pelaksanaannya ya tentunya objektif transparan dan akurat. Objektifnya ya karena sama-sama bisa melihat unsur-unsur yang dinilai seperti itu dan transparan ya semuanya bisa sama-sama tahu bagaimana KS memberikan penilaian

dan tanggapan. Akurat sesuai dengan bukti dukungannya.”²⁰⁸

Dalam proses pelaksanaannya, SMP Negeri melaksanakan penilaian kinerja guru secara objektif, akurat dan transparan. Objektif yang berarti tidakberpihakkan dan memastikan bahwa semua guru yang terlibat dapat mengetahui dan melihat serta memahami unsur-unsur penilaian secara jelas, sehingga dapat mengarahkan penilaian yang adil dan konsisten terhadap guru secara keseluruhan.

Transparansi menjadi fokus dalam proses penilaian. Dengan transparansi ini melibatkan berbagai pihak, termasuk guru yang dinilai kinerjanya, sehingga setiap personal guru dapat mengetahui penilaian dan tanggapan yang diberikan oleh kepala sekolah. Pentingnya transparansi menciptakan kepercayaan dan pemahaman secara menyeluruh dari guru dan pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja.²⁰⁹

Selanjutnya, penilaian dilaksanakan secara akurat. Keakuratan dalam penilaian ini diukur dan dibuktikan

²⁰⁸ Wawancara, Sudarto, Hasil Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024.

²⁰⁹ “Dokumentasi, Hasil Penilaian Kinerja Guru, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 24, 2024.

melalui bukti dukung. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa penilaian yang dilakukan oleh sekolah sesuai dengan kinerja secara nyata dari guru dan dapat dibuktikan selama proses penilaian kinerja dilaksanakan. Dengan demikian, keakuratan dalam penilaian menjadi aspek penting dalam membuktikan kebenaran dan kesesuaian antara kinerja dan sistem penilaian kinerja guru berkelanjutan di SMP Negeri 1 Jetis.

0021 - Penilaian KIN. Penunjang
SMPN 1 JETIS
Periode Penilaian: April Tahun 2023

No.	NIK	Nama	Jabatan	Rating Dasar Kinerja	Rating Pembina/Kaca	Penjabar Sistem Penunjang
1	198101100110001	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
2	198101100110002	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
3	198101100110003	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
4	198101100110004	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
5	198101100110005	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
6	198101100110006	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
7	198101100110007	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
8	198101100110008	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
9	198101100110009	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
10	198101100110010	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
11	198101100110011	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
12	198101100110012	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
13	198101100110013	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
14	198101100110014	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
15	198101100110015	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
16	198101100110016	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
17	198101100110017	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
18	198101100110018	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
19	198101100110019	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
20	198101100110020	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
21	198101100110021	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
22	198101100110022	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
23	198101100110023	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
24	198101100110024	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
25	198101100110025	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
26	198101100110026	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
27	198101100110027	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
28	198101100110028	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
29	198101100110029	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
30	198101100110030	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
31	198101100110031	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
32	198101100110032	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
33	198101100110033	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
34	198101100110034	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
35	198101100110035	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
36	198101100110036	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
37	198101100110037	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
38	198101100110038	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
39	198101100110039	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
40	198101100110040	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
41	198101100110041	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
42	198101100110042	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
43	198101100110043	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
44	198101100110044	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
45	198101100110045	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
46	198101100110046	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
47	198101100110047	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
48	198101100110048	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
49	198101100110049	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5
50	198101100110050	TAJIYATI	GURU BAHASA	5	5	5

Gambar 7.3 Hasil Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian kinerja guru mencakup tiga aspek penilaian utama, yaitu 1) hasil kinerja yang meliputi pencapaian pada kegiatan pembelajaran, 2) perilaku kerja yang meliputi sikap profesional, kedisiplinan, dan kemampuan guru dalam menjalin hubungan dengan siswa, teman sejawat dan orang tua, dan 3) predikat kinerja periodik yang meliputi hasil keseluruhan terkait kualitas

kinerja dalam periode tertentu berdasarkan tingkatannya, seperti sangat baik, baik, cukup, atau perbaikan.²¹⁰

Selanjutnya, Bapak Sudarto juga menambahkan terkait tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh sekolah adalah sebagai berikut.

“Sistem pengembangan dilakukan melalui program PKB, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan itu sistem pengembangan dirinya. Diterapkan juga penghargaan dan punishment itu disesuaikan dengan peraturan disiplin pegawai. (dicari peraturan disiplin pegawai terbaru 2023). Juga melalui supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan TIM supervisi, jadi kalau di SMP itu tidak hanya kepala sekolah saja tetapi TIM itu diketahui oleh kepala sekolah dan beberapa anggotanya guru senior yang kepangkatannya dan pengalamannya lebih itu melalui penunjukkan kepala sekolah itu.”²¹¹

Pertama, tindak lanjut hasil penilaian kinerja guru dilakukan melalui sistem Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) menjadi acuan dalam pengembangan diri yang dilakukan oleh guru di SMP Negeri 1 Jetis. Program ini meliputi kegiatan pendukung pengembangan

²¹⁰ “Dokumentasi, Hasil Penilaian Kinerja Guru, SMP Negeri 1 Jetis,” Januari 24, 2024.

²¹¹ Wawancara, Sudarto, Tindak Lanjut Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 2, 2024.

profesionalisme guru melalui keikutsertaan dalam pelatihan, *workshop*, seminar dan kegiatan pengembangan lainnya.

Kedua, kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tim supervisi. Tim supervisi terdiri dari guru senior dengan kepangkatan dan pengalaman yang lebih tinggi dalam pendidikan. Anggota tim supervisi ini ditunjuk dan dipilih oleh kepala sekolah secara langsung dengan pertimbangan sesuai dengan bidang keahlian dari guru senior.

Ketiga, penerapan penghargaan dan hukuman guru di SMP Negeri 1 Jetis. Penerapan penghargaan dan hukuman bagi guru disesuaikan berdasarkan peraturan disiplin pegawai yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Peraturan disiplin pegawai ini ditetapkan sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah. penghargaan diberikan sebagai langkah apresiasi bagi kinerja guru yang baik, sementara hukuman diterapkan sebagai langkah peningkatan kedisiplinan bagi guru.

Sehingga, tindak lanjut penilaian kinerja guru yang dilakukan di SMP Negeri 1 Jetis, yaitu 1) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), 2) Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dan tim supervisi, dan 3)

penerapan penghargaan dan hukuman sesuai dengan peraturan disiplin pegawai.

Dengan adanya penilaian kinerja ini dapat meningkatkan kesadaran profesionalisme dari personal guru. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Sudarto, bahwa:

“Penilaian kinerja ini membawa perubahan positif dan kesadaran guru akan pentingnya profesionalisme. Ya bagaimanapun guru jadi lebih tanggung jawab dalam tugasnya tidak hanya sekedar mengajar tapi kualitas pengajarannya diperhatikan. Ya jadinya guru-guru lebih terdorong untuk belajar dan berkembang lagi. Bagi guru umpan balik dari penilaian ini menjadi motivasi untuk terus meningkatkan dirinya dan memberikan benar-benar yang terbaik untuk siswanya.”²¹²

Penilaian kinerja sumber daya manusia yang dilaksanakan sekolah dapat meningkatkan kesadaran guru secara personal akan pentingnya mengemban tanggung jawab secara profesional. Guru memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dalam mempersiapkan dan memberikan materi pembelajaran kepada siswa dan memperhatikan kualitas pengajarannya. Guru lebih termotivasi dan terdorong untuk terus mengembangkan dirinya dengan adanya penilaian kinerja ini. Hal ini ditunjukkan dengan dorongan guru dalam mengikuti pelatihan dan program

²¹² Wawancara, Sudarto, Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Profesionalisme, Januari 2, 2024.

pengembangan profesional untuk meningkatkan keterampilan mengajar dan pemahaman personal.

Sebagai hasil penilaian kinerja sumber daya manusia, guru menunjukkan perubahan sikap lebih proaktif dan orientasi personal terhadap peningkatan diri. Dengan adanya umpan balik yang diberikan dalam penilaian kinerja menjadikan guru lebih leluasa dan terbuka dalam melakukan perubahan dalam proses pembelajaran dan memaksimalkan peningkatan pengajaran kepada siswa ke arah yang lebih baik dan optimal.

Penerapan metode pengajaran inovatif dan interaktif yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa merupakan bukti konkrit profesionalisme guru melalui penilaian kinerja yang dilaksanakan sekolah. guru tidak hanya terfokus terhadap pencapaian akademik siswa, melainkan perkembangan karakter dan keterampilan sosial. Penilaian berkelanjutan yang dilaksanakan oleh sekolah dengan menggunakan berbagai aspek penilaian, terutama pada aspek kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Dengan demikian, menunjukkan bahwa guru telah memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dan

guru secara aktif mencari strategi ataupun cara untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya.²¹³

Dalam proses penilaian kinerja guru, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh sekolah terkhusus pada pelaksanaannya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Budi Pramono, bahwa:

“Permasalahan yang terjadi itu biasanya ketika merencanakan hasil kerja itu manajemen waktu dalam melaksanakannya itu terbatas, jadi keterbatasan waktu dalam melaksanakan rencana hasil kerja yang telah ditetapkan itu biasanya yang pertama itu. Yang kedua misalnya ketika ada tugas tambahan lain yang mungkin tidak direncanakan. Itu biasanya seperti itu masalah yang terjadi. Kadung ora ngrencanakane iki tibak e enek gawean iki, kadung merencanakan kegiatan pelatihan iki ternyata pelatihan e gaenek. Sehingga solusinya ya pengaturan manajemen waktu dalam bekerja secara efektif dan efisien, ya jadi solusinya seperti itu termasuk yang direncanakan dan tidak direncanakan dan ada tugas itu tadi juga perlu ada manajemen waktu sehingga harus menambah waktu yang lain.”²¹⁴

Permasalahan yang muncul dalam merencanakan hasil kerja guru di SMP Negeri 1 Jetis adalah manajemen waktu dalam pelaksanaannya. Keterbatasan waktu menjadi kendala dalam merencanakan dan melaksanakan rencana

²¹³ Observasi, Profesionalisme Guru Hasil dari Penilaian Kinerja, SMP Negeri 1 Jetis, Januari 25, 2024.

²¹⁴ Wawancara, Budi Pramono, Hambatan Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Januari 12, 2024.

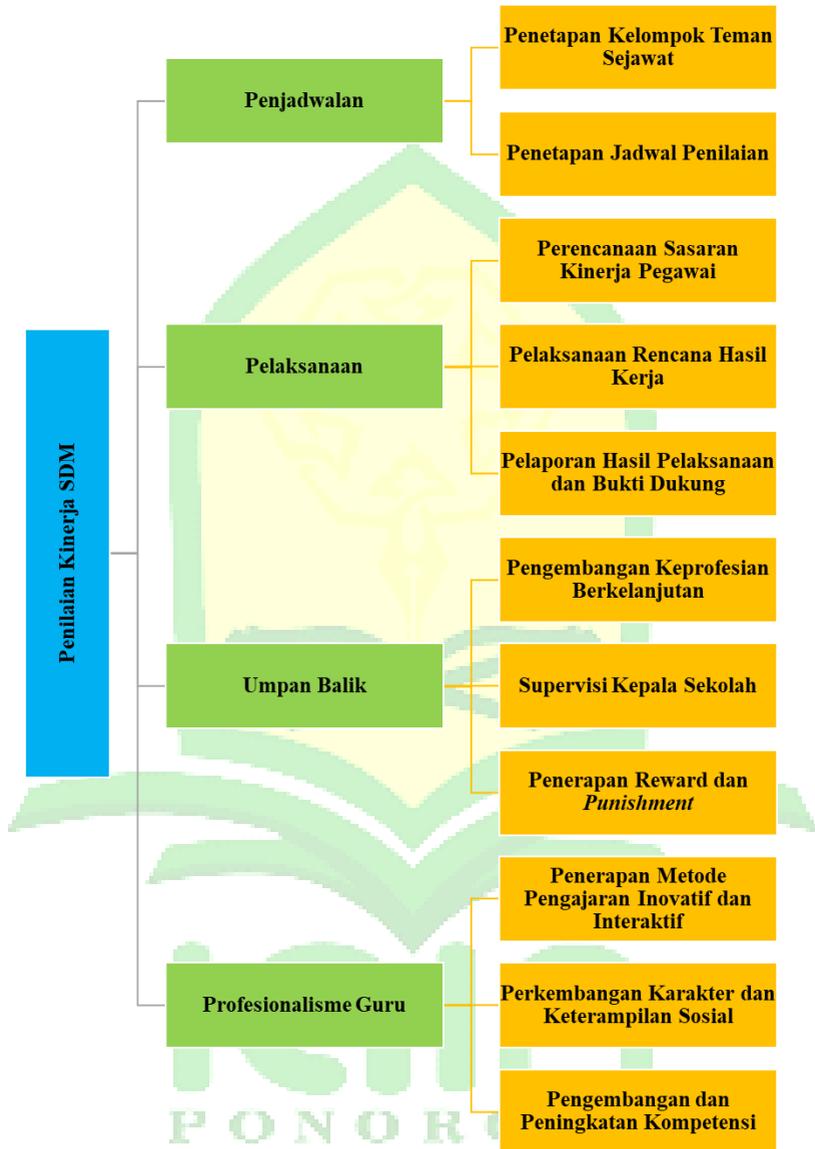
kerja karena perlu adanya alokasi waktu yang sesuai dan memadai. Selain itu, adanya tugas tambahan dari guru secara mendadak tanpa ada perencanaan sebelumnya, sebagai contoh, adanya pelatihan dan kegiatan yang tidak terjadwal dan direncanakan. Manajemen waktu yang kurang, menjadikan pelaksanaan rencana hasil kerja berjalan kurang optimal.

Solusi dalam mengatasi permasalahan ini adalah penyesuaian manajemen waktu secara efektif dan efisien dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu yang ada dan mengatur fleksibilitas waktu dalam menghadapi tugas tambahan yang muncul tanpa ada perencanaan dan penjadwalan. Dengan manajemen waktu yang baik, sekolah dapat mengantisipasi perubahan rencana kegiatan sehingga target yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan optimal.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan melalui tahap penjadwalan, pelaksanaan dan pemberian umpan balik. Tahap penjadwalan, sekolah menentukan dan menetapkan kelompok teman sejawat, serta menetapkan jadwal penilaian yang disesuaikan dengan masing-masing kelompok. Tahap pelaksanaan meliputi perencanaan

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pelaksanaan Rencana Hasil Kerja (RHK), dan pelaporan hasil pelaksanaan dan bukti dukung. Tahap pemberian umpan balik dilakukan sekolah melalui kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, supervisi kepala sekolah dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* bagi guru di SMP Negeri 1 Jetis. Secara keseluruhan profesionalisme guru terjaga dengan optimal melalui sistem penilaian kinerja yang berkelanjutan dan komprehensif. Sekolah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adanya perkembangan profesionalisme guru secara penuh dan berdampak langsung terhadap kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa SMP Negeri 1 Jetis. Kesimpulan tersebut dapat dicermati secara lebih sederhana melalui gambar 7.4 berikut:





Gambar 7.4 Penilaian Kinerja SDM

B. Analisis Data

Penilaian kinerja sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam lembaga pendidikan, terkhusus bagi SMP Negeri 1 Jetis. Proses penilaian kinerja di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan yang melibatkan berbagai aspek pendidikan. Seorang guru tidak dinilai hanya pada aspek akademik, melainkan kemampuan dalam pengembangan pembelajaran yaitu mengelola kelas, inovasi pembelajaran dan kontribusi terhadap sekolah. Indikator kinerja ditetapkan secara jelas dan relevan dengan visi dan misi sekolah sebagai acuan sekolah. Melalui penilaian kinerja guru, sekolah memberikan umpan balik dan merencanakan tindak lanjut sebagai sarana menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Tujuan utama dilaksanakannya penilaian kinerja di SMP Negeri 1 Jetis adalah mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) guru. Sasaran Kinerja Pegawai ini dijadikan sebagai pedoman penilaian dan mengarahkan guru mencapai sasaran kinerja sesuai dengan sekolah. Proses penilaian kinerja ini tidak hanya sebagai evaluasi, melainkan sebagai pedoman peningkatan kualitas kinerja.

SKP sebagai alat evaluasi dan monitoring sekolah dan memastikan bahwa guru memiliki kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan. Selanjutnya evaluasi mengidentifikasi kualitas pembelajaran di sekolah, pedoman perbaikan berkelanjutan dan pengembangan. Tujuan akhir penilaian kinerja ini adalah meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan pengalaman belajar yang positif bagi siswa. Sebagaimana tujuan penilaian kinerja menurut Yamin dan Maisah, bahwa kedudukan penting penilaian adalah untuk mencapai keberhasilan tugas utama guru dalam kegiatan pembelajaran serta penilaian kinerja guru dilakukan untuk mempermudah sekolah dalam mencapai tujuan.²¹⁵

Menurut Dessler, penilaian kinerja selalui melibatkan proses penilaian kinerja/*performance appraisal process* dengan tiga langkah sebagaimana yang dilaksanakan oleh SMP Jetis sebagai berikut.²¹⁶

Pertama, menetapkan standar kerja. Pelaksanaan penilaian kinerja guru yang dilakukan di SMP Negeri 1 Jetis melalui tiga tahap pelaksanaan yang menjadi acuan

²¹⁵ Munawir, *et. al.*, “Memahami Penilaian Kinerja Guru,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 629.

²¹⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 330.

dalam evaluasi dan pengembangan kualitas pendidikan sekolah yaitu perencanaan sasaran kinerja pegawai (SKP) sebagai proses perencanaan bimbingan guru mencapai standar kinerja, pelaksanaan rencana hasil kerja (RHK) berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru mencakup aspek penyampaian materi, manajemen kelas dan tugas guru secara administratif. Serta penilaian yang didasarkan pada pelaporan hasil pelaksanaan dan bukti dukung yang memberikan gambaran terkait pelaksanaan RHK dan hasil kinerja guru setiap akhir semester.

Kedua, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar dengan melibatkan beberapa form penilaian. Penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis melibatkan kelompok teman sejawat dan pengawas pendidikan tingkat SMP. Penilaian kinerja guru dengan kelompok teman sejawat menetapkan guru senior sebagai koordinator penilai. Jadwal penilaian kinerja ditetapkan oleh kepala sekolah dan guru senior bertanggungjawab dalam menetapkan waktu pelaksanaan penilaian meliputi observasi kelas dan *microteaching* yang disesuaikan dengan proses pembelajaran. Hasil penilaian kinerja oleh guru senior diberikan kepada kepala sekolah. Penilaian kinerja guru dengan pengawas pendidikan dan koordinator penilai

dilakukan bersama dengan tenaga guru melalui arahan langsung kurikulum. Pengawas pendidik dan koordinator penilai memberikan evaluasi secara langsung dan hasil secara akurat tentang kinerja guru menyeluruh. Penilaian ini menjadi acuan dalam umpan balik, apresiasi, dan pertimbangan pengembangan lanjutan.

Tahapan penilaian kinerja guru dengan melibatkan pengawas pendidikan dan guru senior sebagai koordinator penilai menjadikan proses penilaian kinerja lebih objektif, fleksibel dan transparan sesuai standar yang telah ditetapkan. Penilaian dilaksanakan secara objektif untuk memastikan bahwa tidak ada keterpihakan dan konsistensi penilaian terhadap guru. Transparan untuk menciptakan kepercayaan dan pemahaman secara menyeluruh terhadap pihak-pihak yang terlibat penilaian kinerja. Serta keakuratan dalam penilaian kinerja diukur melalui bukti dukung dan memastikan keselarasan antara kinerja guru dan sistem penilaian berkelanjutan di SMP Negeri 1 Jetis.

Ketiga, memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu menghilangkan defisiensi kinerja. Tindak lanjut penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis melibatkan langkah strategis, yaitu 1) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) menjadi acuan utama

pengembangan diri guru yang mencakup kegiatan pendukung pengembangan profesionalisme seperti pelatihan, *workshop*, seminar dan program pengembangan lainnya. 2) Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah dan tim supervisi terdiri dari guru senior dengan pangkat dan pengalaman pendidikan lebih tinggi. 3) Penerapan penghargaan dan hukuman sesuai dengan peraturan disiplin pegawai yang telah ditetapkan pemerintah. Penghargaan diberikan sebagai apresiasi terhadap kinerja guru, sementara hukuman diterapkan sebagai peningkatan disiplin guru di sekolah yang menyesuaikan kondisi dan situasi, serta mendukung peningkatan kualitas kinerja dan disiplin guru di SMP Negeri 1 Jetis.

Peraturan disiplin pegawai diatur dalam Peraturan Pemerintahan (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang kewajiban dan larangan bagi PNS. Kewajiban yang mencakup hal-hal seperti menjaga integritas, profesionalisme dan netralitas dalam menjalankan tugas. Larangan mencakup hal-hal seperti tindakan yang merugikan kehormatan dan martabat

PNS atau dalam artian menggunakan jabatan untuk kepentingan pribadi.²¹⁷

Penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis sejalan dengan teori Dessler bahwa, penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja membutuhkan penetapan standar kerja dan berasumsi bahwa karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang dibutuhkan untuk menghilangkan defisiensi kinerja.²¹⁸

Penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab profesionalisme guru. guru lebih termotivasi dalam mempersiapkan dan menyampaikan materi pembelajaran dengan optimal. Penilaian kinerja mendorong guru bersikap lebih proaktif dan memiliki orientasi dalam pengembangan dan peningkatan diri, sehingga guru lebih terbuka dalam mengadopsi metode pembelajaran yang lebih inovatif dan interaktif sesuai dengan kebutuhan siswa. Selain itu, guru

²¹⁷Peraturan Perundang-undangan: Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Jakarta: Kemdikbudristek, 2021).

²¹⁸ Gary Dessler, *Human Resource Management, 14th. Ed.*, terj. Diana Angelica, 330.

mempertahankan perkembangan karakter dan keterampilan sosial siswa disamping fokus terhadap pencapaian akademik. Penilaian kinerja yang berkesimbangan mencakup aspek kompetensi guru menunjukkan bahwa guru memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dan berusaha untuk terus mengembangkan potensinya. Sejalan dengan Permendiknas No.16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bahwa seorang guru harus mampu keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.²¹⁹

Permasalahan dalam merencanakan hasil kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis adalah keterbatasan manajemen waktu. Alokasi waktu dan adanya tugas tambahan yang tidak ada perencanaan mengakibatkan pelaksanaan rencana hasil kerja kurang optimal. Sekolah dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi adalah dengan menyesuaikan manajemen waktu dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu serta fleksibilitas dalam menghadapi tugas tambahan yang tidak direncanakan. Sehingga sekolah dapat mengantisipasi secara optimal terkait perubahan rencana kegiatan.

²¹⁹ Kemdikbud, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Kemdikbud RI, 2007).

Jadi, proses penilaian kinerja guru ini melalui tiga tahapan yaitu, 1) menetapkan standar kerja melalui tahap perencanaan sasaran kinerja pegawai (SKP), tahap pelaksanaan rencana hasil kerja (RHK) dan tahap penilaian dengan pelaporan hasil pelaksanaan dan bukti dukung. 2) Menilai kinerja aktual yang dilakukan oleh guru senior dan pengawas pendidikan. 3) Pemberian umpan balik melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), supervisi kepala sekolah, dan penerapan penghargaan dan hukuman sesuai peraturan disiplin pegawai.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Proses penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis memiliki tujuan dalam jangka panjang yang difokuskan pada kualitas pendidikan di sekolah. Sekolah menerapkan pendekatan secara holistik dalam penilaian kinerja dengan melibatkan berbagai aspek yang meliputi kemampuan dalam pengembangan pembelajaran dan kontribusi terhadap sekolah. Oleh karena sekolah perlu memperkuat dalam mengintegrasikan hasil penilaian kinerja dalam merencanakan pengembangan secara personal guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penilaian kinerja guru yang dilaksanakan sekolah bertujuan untuk mencapai Sasaran Kinerja Pegawai sebagai

dasar dalam penilaian untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas kinerja guru dan pengembangan diri guru secara personal merupakan fokus utama sekolah. Sehingga sekolah perlu memastikan bahwa penilaian kinerja guru berkaitan langsung dengan pencapaian SKP dan peran guru dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Proses penilaian kinerja sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis menggunakan tiga tahapan proses penilaian kinerja oleh Dessler dengan menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual dan memberikan umpan balik. Proses ini melibatkan kelompok teman sejawat dengan koordinator guru senior sebagai penilai dan pengawas pendidikan untuk memberikan perspektif yang komprehensif. Dalam hal ini, sekolah perlu meningkatkan transparansi dan objektivitas proses penilaian kinerja guru dan memastikan bahwa pelaksanaan umpan balik diimplementasikan dalam pengembangan guru secara personal.

Pelaksanaan umpan balik dan tindak lanjut penilaian kinerja guru dilakukan melalui program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (SKB), supervisi kepala sekolah dan penerapan penghargaan dan hukuman sebagai tahapan tindak lanjut yang disesuaikan dengan pencapaian guru.

Penerapan umpan balik dilakukan sebagai langkah pengembangan guru secara personal dan pemberian penghargaan atau sanksi merupakan keputusan tepat sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Sekolah perlu melakukan peningkatan dalam melaksanakan sistem penghargaan dan hukuman guna memastikan bahwa implementasi dilakukan secara jelas dan adil.

Permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru adalah keterbatasan dalam manajemen waktu dan adaptasi terhadap terjadinya perubahan rencana kegiatan merupakan langkah yang tepat dari sekolah. Sekolah menerapkan sistem manajemen waktu secara fleksibel untuk membantu mengoptimalkan pelaksanaan rencana hasil kerja/penilaian kinerja guru. Berkaitan dengan hal tersebut, sekolah perlu menetapkan strategi manajemen waktu secara efisien dan memastikan dukungan yang memadai dalam mengatasi tugas tambahan tanpa perencanaan.

Berdasarkan hal di atas, penilaian kinerja sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis secara keseluruhan dilaksanakan dengan baik. Sekolah menerapkan sistem penilaian kinerja

guru sesuai dengan prinsip pengembangan profesionalisme guru dan peningkatan kualitas guru. Selain itu sekolah memiliki peluang secara kontinu dalam meningkatkan proses penilaian kinerja guru dan memastikan bahwa penilaian kinerja guru sesuai dengan visi dan misi sekolah.



BAB VIII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian penulis menyimpulkan hasil penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo dilaksanakan melalui proses pengawasan sekolah dalam memahami arah dan tujuan sekolah. Proses ini melibatkan forum partisipatif antara pihak sekolah dengan pengawas sekolah, orang tua, dan organisasi siswa (OSIS) dalam penyusunan visi dan misi sekolah. Secara keseluruhan, perencanaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jetis berjalan dengan lancar, serta sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan dan kesenjangan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, memberikan pemahaman visi dan misi kepada sumber daya manusia yang ada secara optimal dan terciptanya iklim kerja positif di lingkungan sekolah. Selain itu,

sekolah merancang program pengembangan yang disesuaikan dengan kompetensi dan kualifikasi guru yang dilaksanakan melalui program kolaboratif, *workshop* dan pengimbasan, serta program pengembangan pendidikan melalui fasilitas sertifikasi guru dan Guru Penggerak.

2. Rekrutmen sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan runtut sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan baik rekrutmen tenaga guru ASN/PPPK dan tenaga guru honorer. Hal ini melibatkan tahapan usulan dan tahapan pengusulan bagi guru ASN/PPPK melalui PNPTK Dinas Pendidikan, dan tahapan rekrutmen internal sekolah melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum dan tenaga kepegawaian (tim rekrutmen). Rekrutmen didasarkan pada data bezetting yang telah ditetapkan sekolah sebagai landasan penetapan kebutuhan formasi guru.
3. Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis dilaksanakan dengan optimal. Pelaksanaan program ini mengacu pada penentuan skala prioritas melalui evaluasi raport mutu sekolah,

pengembangan program yang relevan, evaluasi terhadap hasil pengembangan diri dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) serta dilaksanakan program tindak lanjut terhadap program pengembangan dan pelatihan yang diikuti tenaga guru secara keseluruhan.

4. Penilaian kinerja sumber daya manusia dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 1 Jetis terlaksana secara sistematis dan berkesinambungan. Proses penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis melibatkan guru secara keseluruhan, serta pengawas pendidikan, kepala sekolah dan tim supervisi sekolah yang dilaksanakan secara berkala pada setiap akhir semester. Proses penilaian kinerja guru dilaksanakan dengan alur secara runtut melalui tahap penjadwalan, tahap pelaksanaan dan tahap pemberian umpan balik.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan

kepada pihak terkait, yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Pihak Guru

Guru diharapkan lebih proaktif dalam mengikuti kegiatan dan memanfaatkan program pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak sekolah maupun di luar sekolah. Partisipasi aktif guru dalam kegiatan *workshop*, program kegiatan kolaboratif, dan sertifikasi akan dapat mengembangkan kompetensi dan profesionalisme. Selain itu, guru secara berkelanjutan melakukan refleksi dan evaluasi diri terkait kinerja dan pencapaiannya. Hal ini membantu mengidentifikasi aspek mana yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki, serta merancang langkah tindak lanjut terkait pengembangan diri.

2. Pihak Sekolah

Sekolah perlu memperluas program pengembangan profesional guru dengan menyediakan kesempatan yang lebih luas bagi guru untuk berkontribusi dalam program pelatihan dan sertifikasi, serta program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Selain itu, perlu adanya jalinan kerja sama dengan pihak eksternal sekolah seperti institusi pendidikan, perguruan tinggi,

atau lembaga pelatihan untuk membangun program pengembangan guru. Program kolaborasi ini dapat memberikan perspektif baru dan praktik yang relevan dari eksternal sekolah.

3. *Stakeholder* (Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo)

Kebijakan dalam mendukung rekrutmen dan pengembangan profesionalisme guru perlu adanya pengembangan lebih lanjut oleh Dinas Pendidikan terkait. Kebijakan tersebut mendukung pengembangan karier guru, termasuk program penghargaan bagi guru berprestasi. Dinas Pendidikan juga harus memastikan ketersediaan anggaran dan fasilitas untuk program pengembangan profesionalisme bagi guru, termasuk program pengembangan dan pelatihan yang berkualitas.

Selain itu, perlu meningkatkan kerjasama kolaboratif dengan sekolah dalam proses pengawasan dan monitoring untuk memastikan bahwa program pengembangan dan penilaian kinerja guru dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Bagi Penulis

Penulis dapat memperdalam penelitian dengan melaksanakan studi *longitudinal* untuk melihat dampak dari program pengembangan profesionalisme guru yang

dilaksanakan di SMP Negeri 1 Jetis dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berguna dalam memberikan gambaran yang komprehensif tentang efektivitas program tersebut. Selain itu, penulis dapat melakukan penelitian secara kolaboratif dengan sekolah lain untuk memperoleh data yang lebih luas, serta melaksanakan kolaborasi dengan praktisi pendidikan untuk mendapatkan perspektif praktis.



DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, Qurratu, Ali Imron, dan Imron Arifin. "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA." *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4, no. 7 (2019): 850-856. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v4i7.12613>.
- Abdillah, Wildan Army. "Human Resource Management: Application of Theory and Practice in Internal Organizations." *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 3, no. 1 (2022): 21-28.
- Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press, 2016.
- Afidatul, Umroh. *Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 2 Yogyakarta*. Universitas Islam Indonesia, 2018.
- Ahmad, La Ode Ismail. "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya." *Jurnal Idaarah* 1, no. 1 (2017): 133-142.
- Anwar, Govand dan Nabaz Nawzad Abdullah. "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance." *IJEMB: International Journal of Engineering, Business and Management* 5, no. 1 (2021): 35-47.
- Arianto, Arianto, *et. al.* "Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SD Panca Budi Medan." *Sabilarrsyad: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan* 4, no. 1 (2019): 44-52.

- Arifin, Zainal. *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen: Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020.
- Batjo, Nurdin, dan Mahadin Shaleh. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Aksara Timur, 2018.
- Damin, Sudarwan. *Profesionalisasi dan Etika Profesi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Departemen Agama RI. *Al-Hadi: Al-Qur'an Rasm Utsmani Mushaf Terjemahan Perkata Latin dan Kode Tajwid Latin*. Jakarta: Penerbit Insan Medika Pustaka, 2013.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management 14th. Ed.* terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Ekawati, Fitriyah. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPIT." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2018): 118-139.
<https://doi.org/10.15575/isema.v3i2.5006>.
- "Ekstrakurikuler SMP Negeri 1 Jetis." Multimedia SMPN 1 Jetis. — <https://smpn1jtspo.sch.id/wp/ekstrakurikuler/>. 2020. Diakses pada 23 Januari 2024.
- Elbandiansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV IRDH, 2019.
- Faroman, Syarief *et. al.* *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2022.
- Fikriah, Asfa. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah

Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram).” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.

Goffar, Abdul. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam.” *Islamic Akademika: Jurnal Pendidikan dan KeIslaman* 7, no. 1 (2020): 38-47.

Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.

Hamid, Abdul. “Guru Profesional.” *Al-Falah* 17, no. 32 (2017).

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

Hasibun, Abdurrozaq. *Etika Profesi dan Profesionalisme Kerja*. Medan: UISU Press, 2017.

Helmi, Jhon. “Kompetensi Profesionalisme Guru.” *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 7, no.2 (2015): 318-336.

Hidayatullah, UIN Syarif. “Permasalahan Guru di Indonesia.” UIN Syarif Hidayatullah, 2018. <https://www.uinjkt.ac.id/permasalahan-guru-di-indonesia/>. Diakses pada 5 Maret 2023.

Iman, Atep, et. al. “Problematika Tenaga Pendidik dalam Pengembangan Profesionalitas Guru.” *Vocational Education National Seminar (VENS)* 1, no. 01 (2022): 55-58.

Indrawan, Irjus, Mona Novita, Andrew Shandy Utama, Ita Tryas Nur Rochbani, dan Iwan Aprianto. *Manajemen*

Sumber Daya Manusia Pendidikan. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021.

Iqbal, Muhammad, *et. al.* “Kebijakan Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru.” *Journal on Education* 5, no. 2 (2023): 2195-2201.

Jamilus, J. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN Kota Solok.” *Proceeding IAIN Batusangkar* 1, no. 1 (2022): 850-868. <https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/view/7219%0A>.

Jaya, Ervan. “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Smart Ekselensia Indonesia.” *Jurnal Pendidikan Dompet Dhuafa* 7, no. 2 (2017): 1-8. <http://jurnal.makmalpendidikan.net/index.php/JPD/article/view/107/97>.

Jefri Iswanto. “Kompetensi, Profesionalisme Kerja dan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 14, no. 2 (2017): 184-191.

Kaligis, Jenny Nancy, Susan N.H Jacobus, dan Steve Mongkareng. “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan.” *Wunong of Educational Research* 1, no. 3 (2022): 21-25. <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5119>.

Kamal, Muhiddinur. *Guru: Suatu Kajian Teoritis dan Praktis*. Lampung: CV. Anugrah Utama Raharja, 2019.

Kemdikbud. “Hasil PISA Indonesia 2018: Akses Makin Meluas, Saatnya Tingkatkan Kualitas.” *Biro Komunikasi dan Layanan Masyarakat*. 2019.

<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/12/hasi-l-pisa-indonesia-2018-akses-makin-meluas-saatnya-tingkatkan-kualitas>. Diakses pada 13 November 2023.

Kemdikbud. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kemdikbud RI, 2007.

Kitta, Syafruddin, Nurhaeda, dan Muhammad Idris. “Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.” *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 6, no. 1 (2023): 297-309.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>.

Kumala, Sri. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMAN 5 Kota Jambi.” UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021.

Lina, Roidah. “Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan.” *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 3, no. 3 (2020): 281-290.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>.

Maharani, Okvi dan Ida Rindaningsih. “Penilaian Kinerja sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review.” *MAMEN: Jurnal Manajemen* 2, no. 1 (2023): 159-170.

Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011.

- Mahriza, Dwi, Rani Febriyani, dan Indra Syahputra. "Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Peningkatan Kinerja Guru di MTs. Al-Fath Gebang." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* 4, no. 1 (2023): 128-137.
- Maolani, Rukaesih A., dan Ucu Cahyana. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.
- Mardhatillah, Olivia *et. al.* "Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Profesionalisme Guru di Indonesia Melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG)." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 15, no. 1 (2023): 102-111.
- Miles, Matius B., A. Michael Huberman, dan Johny Saldana. "*Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook.*" Amerika Serikat: SAGE Publications, Inc., 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Mubayin, Anas, Muhammad Thoyib, dan Sugiyar. "Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Madrasah Diniyah Formal Al Jayadi Ketandan Dagangan Madiun." *Excelencia: Journal of Islamic Educatian & Management* 3, no. 2 (2023): 275-292.
- Munawir *et. al.* "Memahami Penilaian Kinerja Guru." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 627-634.
- Munir, Misbachul, dan Mohammad Djaelani. "*Information Technology and Repositioning of Human Resource*

Management Functions.” *Journal of Social Science Studies (JOS3)* 2, no. 2 (2022): 50-55.
<https://doi.org/10.56348/jos3.v2i2.28>.

Musyaddad, Khalid. “Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam.” *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2014): 1-29.

Muzfirah, Suci. “*The Importance of the Role of Teacher Professionalism in the 21st Century Education Process at SD Segoroyoso Bantul Yogyakarta.*” *Jurnal Pendidikan: Riset dan Konseptual* 5, no. 2 (2021): 187-196.
https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v5i2.334.

Nata, Abuddin. *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*. Jakarta: Kencana, 2016.

Nurjanah, Ida. “Paradigma Humanisme Religius Pendidikan Islam.” *Misykat* 3, no. 1 (2018): 155-170.

Nurmasyitah, Puspa *et. al.* “Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 5, no. 1 (2023): 2046-2052.

“Panduan Diklat, Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah.” Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas, 2008.

“Penyerahan Penghargaan Prestasi Dinas Pendidikan Kab. Ponorogo.” Multimedia SMPN 1 Jetis, 2020.
<http://smpn1jtspo.sch.id/wp/2020/11/25/penyerahan->

penghargaan-prestasi-dinas-pendidikan-kab-ponorogo/. Diakses pada 5 Maret 2023.

Peraturan Perundang-undangan: Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Kemdikbudristek, 2021.

Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010.

Purnama, Basuki Jaka. "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 2 (2016): 27-36.

Rahmawati, Chusnul Rahmawati *et. al.* "Perspektif Islam terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia." *JCSR: Journal of Creative Student Research* 1, no. 4 (2023): 42-56.

Ramayulis. *Profesi dan Etika Keguruan.* Jakarta: Kalam Mulia, 2013.

Ratnasari, Yulia Triana. "Profesionalisme Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0* (2019).

Ridwan, Abd. Ridwan Getteng, dan Sumiati. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru SMAIT Nurul Fikri Makassar." *El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2022): 1-10.

Rohmawati, Nur Ahyani, dan Missriani. "Pengaruh Disiplin dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru."

Strategy).” *At-Ta’lim: Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (2019): 15-30.

Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri. *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.

Sidiq, Umar. “Kajian Kritis terhadap Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.” *Edukasi* 3, no. 2 (2015): 960-976.

Sidiq, Umar. *Etika dan Profesi Keguruan*. Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.

Sudaryono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2016.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2017.

Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

Sunarsi, D. et. al. “Management of Human Resource (HR) Empowerment Planning in Schools.” *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 14, no. 3 (2022): 2794-2802.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.1363>.

Supriadi, Adih. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sukoharjo: CV Tahta Media Group, 2022.

- Susanti, Susi *et. al.* “Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Kinerja Guru terhadap Nilai Siswa.” *Journal of Education Research* 1, no. 2 (2020): 139-145.
- Sutrisno, Andri dan Fajriyah. “Tafsir Tematik (Konsep Manajemen dalam Ayat-Ayat Suci Al-Qur’an).” *Dirasah* 5, no.1 (2022): 153-166.
- Syah, Zaimir *et. al.* “Guru Profesional dalam Perspektif Al-Qur’an dan Hadis.” *JPI: Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2022): 111-122.
- Tiara, Zenita Dwi, Didit Supriyadi dan Nelly Martini. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan.” *J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains* 8, no. 1 (2023): 450-456.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.776>.
- Tim Penyusun. *Buku Panduan Penulisan Tesis*. Ponorogo: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. 2022.
- Tsauri, Sofyan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press, 2013.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Pemerintah Pusat, 2005.
- Uno, Hamzah B. dan Nina Lamatenggo. *Tugas Guru dalam Pembelajaran: Aspek yang Mempengaruhi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Wahid, Muhammad Ainurrahman dan Muhammad Thoyib. ”Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul

Huda Ponorogo pada Masa Pandemi Covid-19.”
Edumanagerial 1, no. 1 (2022): 19-33.

Wahyuningrum, Mahmudah Enny *et. al.* *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press: Surabaya, 2017.

Wardoyo, Cipto. “Profesionalisme dan Profesionalisasi Pendidik di Perguruan Tinggi.” *UM The Learning University*, 2022,
<https://um.ac.id/rilis/profesionalisme-dan-profesionalisasi-pendidik-di-perguruan-tinggi/>.
Diakses pada 5 Maret 2023.

Wibowo, Wibowo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A.De.Rozarie. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017.

Widodo, Rochmad, Nabilah Saputri dan Nova Intania. “Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur’an Wal Hadits (MTs dan MA).” *Jurnal Kependidikan Islam* 12, no. 2 (2022): 171-181.
<https://doi.org/10.15642/jkpi.2022.12.2.171-181>.

Wijaya, Candra dan Rahmat Hidayat. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implementasi di Lembaga Pendidikan*. Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya, 2022.

Wijaya, Candra, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida. *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019.

- Winarti, Endah. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." *Jurnal Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2018): 1-26.
- Witono, Nunung. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Utsman Bin Affan Batam." *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 49-55.
- Yahya, Fizian dan Abdurrahim. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMK NW Wanasaba." *Jurnal Manajemen dan Budaya* 3, no. 1 (2023): 59-75.
- Yumawan, Restia Lasri, dan Cecep Anwar. "Profesionalisme Guru Menurut Perspektif Al-Quran dan Al-Hadist." *Basha'ir: Jurnal Studi Al-Qur'an dan Tafsir* 2, no. 1 (2022): 29-37. <https://doi.org/10.47498/bashair.v2i1.937>.
- Yunus, Muhammad. "Profesionalisme Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 19, no. 1 (2016): 112-128. <https://doi.org/10.24252/lp.2016v19n1a10>.

