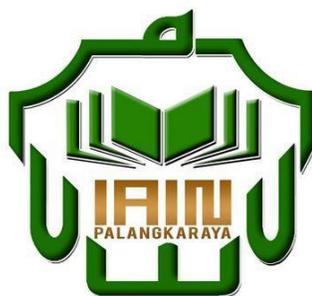


**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK SEKOLAH DASAR ISLAM  
TERPADU DI PALANGKA RAYA (STUDI DI SDIT TIARA  
AZZAHRA, SDIT AL-GHAZALI, DAN SDIT SAHABAT ALAM)**

TESIS

Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:

**Nindy Ayu Diah Prastica**  
**NIM. 190 132 81**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1443 H / 2021 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA**  
**PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226355 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di  
Palangka Raya  
Ditulis Oleh : Nindy Ayu Diah Prastica  
NIM : 19013281  
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)  
Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Palangka Raya, 12 Oktober 2021  
Direktur,



*Normuslim*  
**Dr. H. Normuslim, M. Ag**  
NIP. 19650429 199103 1 002

**PERSETUJUAN TESIS**

Judul Tesis : Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya

Ditulis Oleh : Nindy Ayu Diah Prastica

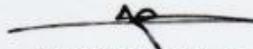
NIM : 19013281

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Manajemen Pendidikan Islam (MMPI).

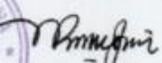
Pembimbing I,

Palangka Raya, 12 Oktober 2021  
Pembimbing II,

  
**Dr. H. Sardimi, M. Ag**  
NIP. 19680108 199402 1 001

  
**Dr. Hj. Hamidah, M.A.**  
NIP. 19700425 199703 2 003

Mengetahui:  
Direktur Pascasarjana,

  
**Dr. H. Normuslim, M. Ag**  
NIP. 19650429 199103 1 002



**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang berjudul **MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU DI PALANGKA RAYA (STUDI DI SDIT TIARA AZZAHRA, SDIT AL-GHAZALI, DAN SDIT SAHABAT ALAM)** Oleh Nindy Ayu Diah Prastica NIM 19013281 Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 28 Rabiul Awal 1443 H / 4 November 2021 M

Palangka Raya, 4 November 2021

**Tim Penguji:**

1. **Dr. Jasmani, M.Ag**  
Ketua Sidang/Anggota

(.....)

2. **Dr. Tutut Shalihah, M.Pd**  
Penguji Utama

(.....)

3. **Dr. Sardimi, M.Ag**  
Penguji I

(.....)

4. **Dr. Hamidah, S.Ag, MA**  
Penguji II/Sekretaris

(.....)

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana,



*Dr. H. Normuslim*  
**Dr. H. Normuslim, M. Ag**  
NIP. 19650429 199103 1 002

## ABSTRAK

**Nindy Ayu Diah Prastica. 2021. Manajemen Tenaga Pendidik SD Islam Terpadu di Palangka Raya (Studi di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam).**

Keberadaan Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya semakin bertambah dari tahun ke tahun. Banyaknya Sekolah Islam dapat memberikan peluang bagi umat untuk berkontribusi mencetak generasi yang beriman, cerdas, dan terampil. Akan tetapi, meningkatnya jumlah Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya juga harus diimbangi dengan manajemen sumber daya yang dilakukan agar mendayakan pendidik secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehingga, bagaimana manajemen tenaga pendidik di Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti/

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis manajemen tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya dan mendeskripsikan pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dalam lingkup pengadaan, penempatan, dan pembinaan tenaga pendidik.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi multi situs. Teknik pengumpulan data yang diterapkan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya sudah diterapkan dengan baik. Pengadaan tenaga pendidik dimulai dari perencanaan pengadaan yang disusun oleh kepala sekolah maupun bersama tim setiap sebelum tahun ajaran baru dimulai. Perencanaan pengadaan berfokus pada konsep *demand* dan *supply*. Selanjutnya pelaksanaan rekrutmen yang menggunakan metode terbuka. Tahap seleksi berupa tes dan wawancara. Penempatan tenaga pendidik disesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Sebelum diterima, tenaga pendidik diharuskan mengikuti masa orientasi dan masa uji coba selama tiga bulan. Promosi dan mutasi diterapkan secara berbeda, tergantung kebijakan yayasan. Pada tahap penempatan, kepala sekolah menerapkan rotasi tugas. Selanjutnya, pemberhentian tenaga pendidik diawali dengan pemberian surat peringatan pertama hingga ketiga. Pemberhentian bisa diajukan oleh tenaga pendidik sendiri dengan syarat sudah menyelesaikan seluruh administrasi yang ada. Pada tahap pembinaan, kepala sekolah merencanakan program pembinaan tenaga pendidik dengan metode on the job training dan off the job training.

**Kata Kunci:** Manajemen, Tenaga Pendidik, Sekolah Dasar Islam Terpadu

## **ABSTRACT**

### ***Nindy Ayu Diah Prastica. 2021. The Management of Integrated Islamic Elementary School Educators in Palangka Raya***

*The existence of Integrated Islamic Elementary School in Palangka Raya is increasing over the years. The increasing number of Islamic School can provide people to contribute the faithful, intelligent, and skillful generation. In the other hand, the increasing number if Integrated Islamic School in Palangka Raya must be balanced with the human resource management, so that the school can use of their educators effectively and efficiently to gain the optimal result. Therefore. The implementation of management of Integrated Islamic Elementary School Educators can be interesting and important to be researched.*

*This research aimed at describing and analyzing the management of Integrated Islamic Elementary School Educators in Palangka Raya with scope limit in recruitment, placement, and coaching and mentoring educators.*

*The research method used is qualitative descriptive method with multi sites study. The data collecting technique are interview, observation, and documentation. The data validity test used is source and method triangulation.*

*The result of this study shows that the implementation of management of Integrated Islamic Elementary School Educators has been well applied. Educators' recruitment is started from the planing by the headmaster and the team before the academic year begun. The planing focus on demand and supply concept/ them. The recruitment used the opened-method. The selection through test and interview. Educators' placement is according to their study background. Before being accepted, educators must be in orientation and volunteer work. For three months. Promotion and transfers are applied differently according to the organization rule. Rotation is based on headmasters. Dismissals in accordance to the procedures. Educators coaching and mentoring used the on the job training and off the job training.*

***Keywords:*** Management, Educators, Integrated Islamic Elementary School

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum Wr Wb*

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nyalah sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis dengan judul “**Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya (Studi di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam)**” tepat waktu sesuai dengan yang penulis harapkan. Sholawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW, kepada keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penulisan. Oleh karena itu, terima kasih penulis ucapkan dengan tulus dan sedalam-dalamnya kepada:

1. Yth. Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya, Pembimbing Akademik serta sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan kemudahan layanan, pembinaan, arahan dan dukungan kepada penulis untuk selalu berkarya serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini sampai menjadi tesis nantinya.
2. Yth. Bapak Dr. Jasmani, M.Ag, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI) Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah memberikan kemudahan dalam pelayanan, bimbingan, motivasi dalam penyelesaian penyusunan proposal tesis ini.

3. Yth. Bapak Dr. Sardimi, M.Ag, selaku Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan dan mencurahkan ilmunya kepada penulis agar penyusunan proposal tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
4. Yth. Ibu Dr. Hamidah, S.Ag, MA, selaku Pembimbing Pendamping yang telah banyak memberikan saran dan masukan agar penyusunan proposal tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen dan Staf TU Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan kemudahan pelayanan khususnya yang terkait dengan administrasi perkuliahan dan penyelesaian penyusunan proposal tesis saya ini dapat terlaksana dengan baik dan lancar serta selesai tepat waktu.
6. Seluruh rekan-rekan Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI) Pascasarjana IAIN Palangka Raya angkatan 2019, terimakasih dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas segala motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis ini sesuai dengan harapan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan proposal tesis ini masih banyak kekurangannya apalagi dari sempurna untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak selalu diharapkan.

*Wassalamu 'alaikum Wr Wb*

Penulis,

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Manajemen Tenaga Pendidik SD Islam Terpadu di Palangka Raya (Studi di SDIT Tiara Azzahra, SDIT AL-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam) adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 12 Oktober 2021

Yang membuat pernyataan,



**Nindy Ayu Djah Prastica**

**NIM. 19013281**

## MOTTO

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا  
عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِقَنَهُ

Artinya: “Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Sampul .....	i
Nota Dinas.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Pernyataan Orisinalitas.....	viii
Motto.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Bagan .....	xiii
Daftar Singkatan.....	xiv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	7
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kerangka Teori.....	9
1. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik .....	9
2. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik .....	11
3. Manajemen Tenaga Pendidik.....	12
4. Tantangan dalam Manajemen SDM .....	36
B. Penelitian yang Relevan .....	39
C. Kerangka Pikir .....	49

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis, Tempat, dan Waktu Penelitian .....	50
B. Data dan Sumber Data .....	52
C. Teknik Pengumpulan Data .....	53
D. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	55
E. Teknik Analisis Data .....	56

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi dan Subjek Penelitian .....	62
B. Penyajian data .....	64
1. Pengadaan Tenaga Pendidik .....	64
2. Penempatan Tenaga Pendidik .....	76
3. Pembinaan Tenaga Pendidik .....	87
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	91
1. Pengadaan Tenaga Pendidik .....	91
2. Penempatan Tenaga Pendidik .....	100
3. Pembinaan Tenaga Pendidik .....	106

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	117
B. Rekomendasi .....	122

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

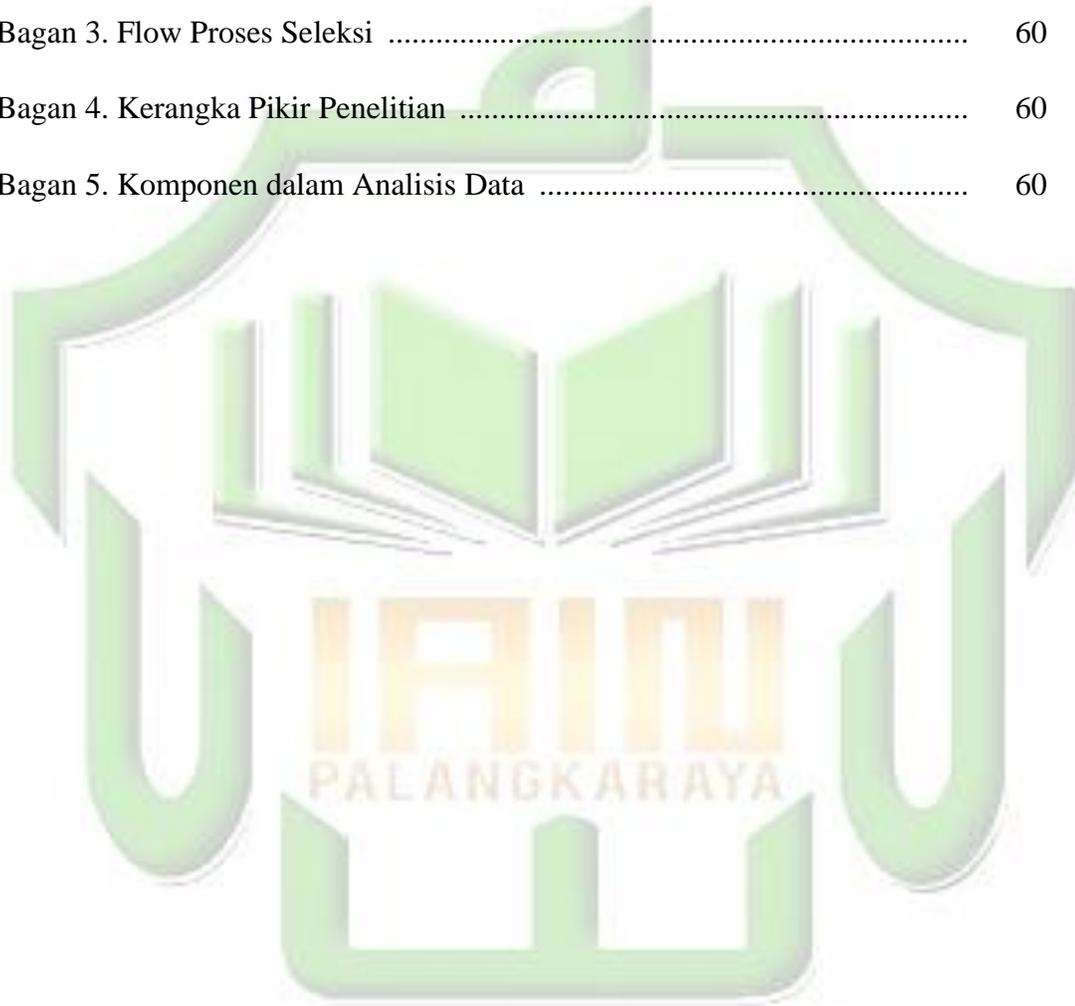
## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	60
-------------------------------------	----



## DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Model Perencanaan SDM .....	60
Bagan 2. Analisis Jabatan .....	60
Bagan 3. Flow Proses Seleksi .....	60
Bagan 4. Kerangka Pikir Penelitian .....	60
Bagan 5. Komponen dalam Analisis Data .....	60



## DAFTAR SINGKATAN

SDM : Sumber Daya Manusia

SDIT : Sekolah Dasar Islam Terpadu

TK : Taman Kanak-kanak

dsb : dan sebagainya



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad 21, tren pendidikan di Indonesia mengalami perubahan yang menarik. Dominasi lembaga pendidikan yang terdiri dari Madrasah, pesantren dan sekolah umum mulai bergeser. Munculnya sekolah Islam Terpadu di Tanah Air menunjukkan hal ini. Pada akhir 1980-an, sekolah Islam Terpadu mulai bermunculan. Diprakarsai oleh aktivis kampus Lembaga Dakwah Kampus (LDK) anggota Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Indonesia (UI) dan beberapa perguruan tinggi ternama lainnya yang tergabung dalam komunitas Jamaah Tarbiyah, aktivis LDK yang peduli dengan situasi pendidikan di Indonesia. Mereka adalah aktivis Islam kampus dan berperan penting dalam menyebarkan pemikiran Islam kepada mahasiswa.

Komunitas Jamaah Tarbiyah menargetkan kalangan pemuda menjadi target utama dari gerakan ini karena mereka percaya bahwa para pemuda akan menjadi agen perubahan sosial yang sangat penting dalam melakukan islamisasi seluruh masyarakat Indonesia.<sup>2</sup> Hingga saat ini, ada sekitar 1.000 Sekolah Islam Terpadu yang tergabung dalam Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) yang kepengurusannya telah tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dan ada sekitar

---

<sup>2</sup> Zuly Qodir, *Gerakan Sosial Islam: Manifesto Kaum Beriman*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, h. 107

10.000 Sekolah Islam Terpadu yang secara struktural tidak bergabung di bawah JSIT.<sup>3</sup> Data tersebut menunjukkan bahwa Sekolah Islam Terpadu mendapat sambutan antusias dari masyarakat luas.

Munculnya Sekolah Islam Terpadu ini juga terjadi di Palangka Raya, baik dari tingkat TK-SD-SMP. Pendirian sekolah swasta pada tingkat Sekolah Dasar khususnya, didukung oleh Dinas Pendidikan Kota sebagai lembaga yang menguji kelayakan dan mengeluarkan izin operasional sekolah. Setidaknya sejak tahun 2005 – 2009 terdapat 2 Sekolah Dasar Islam yang sudah ini sudah mendapatkan izin operasional. Lalu pada tahun 2010 – 2014 terdapat 5 Sekolah Dasar Islam, dan pada tahun 2015 – 2020 terdapat 10 Sekolah Dasar Islam yang telah mendapatkan izin di Palangka Raya.

Keberadaan Sekolah Dasar Islam dari tahun ke tahun yang kian meningkat ini tentu menjadi kabar baik masyarakat. Ada banyak pilihan bagi orang tua untuk memberikan pendidikan yang layak pada anaknya sesuai dengan kemampuan dan kemauan orang tua. Selain itu, dengan adanya Sekolah Islam diharapkan dapat memberikan peluang bagi umat Islam untuk berkontribusi melahirkan generasi yang beriman, cerdas, terampil, dan bijaksana dalam menghadapi persoalan bangsa.

Adanya Sekolah Islam memang seperti angin segar, akan tetapi problematika paling mendasar yang dihadapi lembaga pendidikan Islam saat ini

---

<sup>3</sup>Usamah Hisyam, *Sepanjang Jalan Dakwah Tifatul Sembiring*, Jakarta: PT. Dharmapena Citra Media, 2012, h. 69.

adalah persoalan mutu. Sekolah-sekolah Islam masih mengalami kendala untuk tampil sebagai sekolah berkualitas dan berkiprah secara optimal sehingga dapat memberikan harapan kepada masyarakat. Permasalahan ini dirasakan sangat kompleks, mulai dari masalah sistem penyelenggaraan sekolah, penataan kurikulum, lemahnya kompetensi tenaga pengajar, ketersediaan sarana dan media pendidikan sampai kepada masalah metodologi pembelajaran.<sup>4</sup> Dampak dari kurang baiknya manajemen yang ada, akhirnya sekolah Islam tidak mampu melahirkan lulusan (*output*) yang handal dan berkualitas seperti apa yang diharapkan.

Kepala sekolah memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas pendidikan dan sekaligus merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Lin Zhang menyebutkan bahwa walaupun kinerja tim dapat didukung dengan sarana prasarana dan lingkungan kerja, tetapi tidak akan bisa berjalan dengan lancar tanpa adanya inisiatif dan karyawan yang positif.<sup>5</sup>

Menyadari bahwa pentingnya proses peningkatan kualitas SDM, maka dari itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mencapai visi misi sekolah melalui pengembangan SDM yang terarah. Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur.<sup>6</sup> Segala

---

4 Zaini Dahlan, "Sekolah Islam Unggulan: Antara Harapan dan Tantangan", Raudhah, Vol. V, No. 1, Januari-Juni 2017, h. 2

5 Lin Zhang, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Effectiveness", Chemical Engineering Transactions, Vol. 51, 2016, h. 897

6 Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2005, h. 1.

sesuatu harus melalui proses yang baik, tidak boleh dilakukan dengan asal-asalan. Rasulullah SAW. Bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Dari Aisyah RA., sesungguhnya Rasulullah SAW. bersabda: Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional.<sup>7</sup>

Usaha pengembangan merupakan bagian dari kerja pimpinan yang lebih dikenal dengan istilah manajemen SDM. Manajemen SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.<sup>8</sup>

SDM merupakan faktor penentu produktivitas organisasi. Kepala sekolah, guru, dan staf merupakan SDM bidang pendidikan yang menentukan daya saing. Terlebih lagi tenaga pendidik yang dianggap sebagai kunci atas suksesnya proses pendidikan sehingga dapat mewujudkan visi dan misi sekolah.

Sekolah Islam Terpadu menempatkan peran tenaga pendidik sebagai pihak yang paling bertanggung jawab dalam proses pembelajaran, guru memegang peran penting dalam proses pendidikan di Sekolah Islam Terpadu. Untuk mewujudkan hal ini, para guru dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik maupun kompetensi profesional. Indikasi utama kompetensi guru adalah kemampuan untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan menanamkan nilai-

7 HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334

8 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 1987, h. 4.

nilai keagamaan kepada para siswa.<sup>9</sup> Lebih dari sekedar menyampaikan mata pelajaran umum maupun mata pelajaran agama, para guru dituntut berperan sebagai pendidik dan sekaligus sebagai pemandu moral (*murabby*) yang bertugas untuk menanamkan nilai-nilai moral keagamaan kepada siswa.

Pentingnya peran tenaga pendidik menjadi perhatian khusus bagi kepala SDIT Al- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam sebagai Sekolah Dasar Islam Terpadu dalam manajemen tenaga pendidik di lembaganya. Dari hasil wawancara pra penelitian pada kepala SDIT AL – Ghazali, diketahui bahwa manajemen tenaga pendidik dilakukan oleh kepala sekolah mulai dari pengadaan, penempatan, hingga pemberhentian. Kepala SDIT Al – Ghazali mengungkapkan setiap tenaga pendidik yang ada di SDIT AL – Ghazali diharuskan untuk selalu kreatif, inovatif, dan memiliki daya juang sehingga selalu ada inovasi-inovasi yang dihadirkan oleh SDIT AL- Ghazali.

Adapun hasil wawancara pra penelitian dengan kepala SDIT Tiara Azzahra, diketahui bahwa tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra diseleksi langsung dan dipilih atas pertimbangan ketua yayasan dan kepala sekolah. Begitu pula dengan kegiatan pembinaan dan pengembangan tenaga pendikinya. Sehingga yayasan dan kepala sekolah berperan dalam peningkatan manajemen tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra.

Lain halnya dengan SDIT Sahabat Alam, sebagai upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lembaganya, sekolah yang menerapkan

---

<sup>9</sup> Suyatno, *Sekolah Islam Terpadu; Filsafat, Ideologi, dan Tren Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. II, No. 2, Desember 2013, h. 357.

program pendidikan inklusif ini memiliki tim tersendiri dalam pengelolaan tenaga pendidik, yaitu tim bidang SDM. Dari hasil wawancara dengan ketua bidang SDM, diketahui bahwa tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam dipilih melalui serangkaian tes psikologi sebelum diterima. Tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam juga harus memiliki kemauan besar untuk terus belajar dan mengajar. Hal ini bisa dilihat dari upaya sekolah dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik yang diadakan setiap tahunnya.

Dari latar belakang tersebut masing-masing sekolah memiliki ciri khas tersendiri dalam menerapkan manajemen tenaga pendidik. Maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya (Studi di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam). Adapun pemilihan tempat penelitian ini dipilih berdasarkan tahun izin operasional yang dikeluarkan pada tahun 2011 – 2015, yaitu lima tahun pertama dengan kemunculan SDIT di Palangka Raya sebanyak dua kali lipat dari tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, ciri khas SDIT Al-Ghazali sebagai sekolah modern, SDIT Tiara Azzahra sebagai sekolah , dan SDIT Sahabat Alam sebagai sekolah alam menjadikan peneliti memilih sekolah-sekolah tersebut sebagai tempat penelitian.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengadaan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya?

2. Bagaimana penempatan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya?
3. Bagaimana pembinaan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya?
4. Bagaimana konsep pengadaan, penempatan, dan pembinaan tenaga pendidik yang ideal?

### **C. Tujuan Penelitian**

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengadaan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penempatan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pembinaan tenaga pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya.
4. Untuk memberikan konsep pengadaan, penempatan, dan pembinaan tenaga pendidik yang ideal.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Menambah khazanah keilmuan terutama dalam bidang ilmu manajemen pendidikan, khususnya Manajemen Tenaga Pendidik.

## 2. Secara Praktis

Sebagai bahan referensi untuk Sekolah Dasar Islam di Palangka Raya dalam hal Manajemen Tenaga Pendidik guna meningkatkan efektivitas penyelenggaraan manajemen sekolah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kerangka Teori

##### 1. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik

Menurut Kata manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang diambil dari bahasa italia “*Mannago*” dari “*Managgiare*” yang diambil dari bahasa latin “*manus*” yang berarti Tangan (*Hand*). Kata *Manage* dalam kamus tersebut diberi arti: 1) *to direct and control* (membimbing dan mengawasi), 2) *to treat with care* (memperlakukan dengan seksama), 3) *to carry on business or affair* (mengurus perniagaan, atau urusan-urusan/persoalan-persoalan), 4) *to achieve one’s purpose* (mencapai tujuan tertentu).<sup>10</sup> Dari pengertian tersebut, manajemen adalah seni atau keterampilan dalam merencanakan, mengarahkan, mengelola dan mengawasi agar segala aktivitas berjalan dengan baik dan menghasilkan tujuan yang ingin dicapai bersama.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, seperti yang disebutkan

---

10 St. Syamsudduha, *Governance dalam Manajemen Pendidikan*, Makassar: Alauddin University Press, 2014, h. 95.

dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Dari pengertian ini jelas bahwa guru merupakan seorang pendidik di tingkat sekolah dasar dan menengah yang berperan langsung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah. Tugas guru yang paling penting adalah mengajar dan mendidik murid. Sebagai pengajar guru menyampaikan ilmu pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain dengan menggunakan cara-cara tertentu sehingga pengetahuan itu dapat menjadi milik orang tersebut. Adapun sebagai pendidik merupakan perantara aktif akan nilai-nilai dan norma-norma susila yang tinggi dan luhur untuk bekal bermasyarakat.<sup>11</sup>

Sedangkan tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah “Anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan” seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan didaya gunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien. Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang

---

11 Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012, h. 14.

membidangi hal khusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah. Menurut Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang di maksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, pamong pelajar, dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan pengembangan dan pemberhentian.

## **2. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik**

Menurut Departemen Pendidikan Budaya (1983), berdasarkan UU No 20 Tahun 2003 Pasal 39: (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat. Mereka pun memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas, perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Di sisi lain, pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>12</sup>

### **3. Manajemen Tenaga Pendidik**

Manajemen personil memiliki tujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan maksimal. Dengan demikian fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem. membantu anggota, mencapai posisi dan standar perilaku,

---

<sup>12</sup> Ridwan Idris, *Manajemen Pendidikan dalam Aplikasinya di Sekolah*, Makassar: Alauddin University Press, 2014, h. 14.

memaksimalkan perkembangan karir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.<sup>13</sup>

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penghargaan.<sup>14</sup> Hal-hal tersebut mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara serius, baik, dan benar agar apa yang diharapkan dari para tenaga kependidikan dapat terealisasi dengan tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga dapat menjalani tugas dan pekerjaannya dengan optimal.

#### a. Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai (*manpower planning*) adalah proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang paling optimal. Kegiatan ini adalah langkah paling awal untuk mendapatkan jumlah pegawai yang paling pas dengan kebutuhan. Dalam hal ini, perlu adanya perencanaan yang tepat untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Sebagaimana Nabi bersabda:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَمِّنَهُ

Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *itqan* (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).<sup>15</sup>

13 Bahdin Nur Tanjung, “Human Resources (HR) In Education Management”, BirLE-Journal: Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education, Vol. 3, No. 2, Mei 2020, h. 1240

14 Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, h. 42.

15 HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334.

Allah SWT. Berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok; dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>16</sup>

Dalam surah ini, teori perencanaan yang tidak hanya berorientasi dunia tetapi juga akhirat. Ibnu Katsir menyebutkan, introspeksiilah diri sendiri sebelum Allah SWT mengintrospeksi diri di hari kiamat nanti. Imam al-Ghozali juga berpendapat bahwa QS. al-Hasyr: 18 merupakan perintah untuk selalu memperbaiki diri dalam peningkatan iman dan takwa kepada Allah SWT. yang mana kehidupan sebelumnya (kemarin) tidak boleh sama dengan hari esok, dan memperhatikan setiap perbuatan serta mempersiapkan diri dengan baik.<sup>17</sup> Oleh sebab itu, dalam perencanaan pegawai harus memperhatikan kebutuhan pegawai yang ada di lembaganya dengan sebaik mungkin.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM. Faktor pertama adalah faktor lingkungan eksternal, yaitu perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak

---

16 Al- Hasyr [59]:18

17 Andi Zulfikar Darussalam, “Konsep Perencanaan dalam Islam: Suatu Pengantar”, Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM), Vol.1, No.2, Oktober 2020, h. 109.

mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan, kondisi sosial-politik-hukum, perkembangan teknologi, dan para pesaing.

Faktor kedua adalah lingkungan internal atau dalam hal ini keputusan-keputusan organisasional yang mempengaruhi permintaan sumber daya manusia, seperti rencana strategis jangka panjang dan pendek perusahaan, perluasan usaha, maupun reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Faktor yang ketiga adalah faktor-faktor persediaan karyawan. Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.<sup>18</sup>

Selain itu, hal yang juga harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM adalah sumber daya keuangan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki anggaran yang cukup memadai untuk

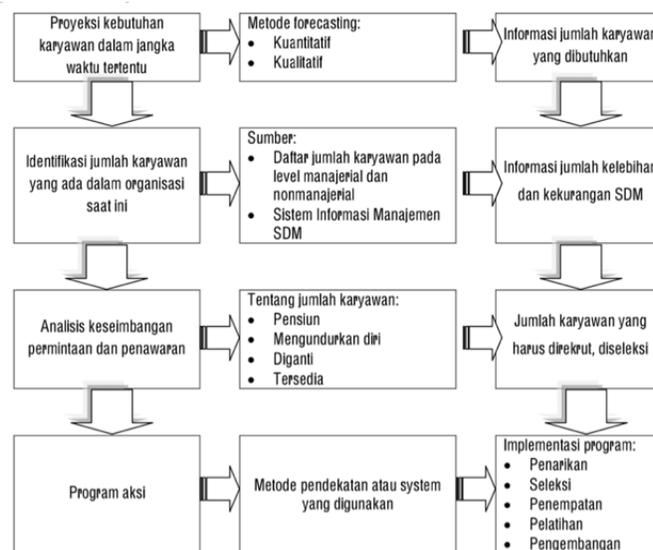
---

<sup>18</sup> Waseso Segoro, *Buku Ajar: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish., h.24

mempertahankan jumlah karyawan atau juga melakukan penambahan. Atau sebaliknya, kondisi keuangan perusahaan kian sulit sehingga justru harus dilakukan PHK.

Proses perencanaan SDM merupakan proses memilih dan menentukan kebutuhan jenis karyawan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Sedikitnya terdapat empat aspek dalam perencanaan SDM yaitu proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), dan program aksi (*action program*).<sup>19</sup>

Proses dari uraian di atas secara sederhana dapat di lihat dalam gambar di bawah ini:



**Bagan 1. Model Perencanaan SDM**

<sup>19</sup> Safarudin Alwi, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE UGM, Yogyakarta.

Sebagai sebuah proses, perencanaan sumber daya manusia melibatkan serangkaian kegiatan yaitu persediaan SDM saat sekarang, perkiraan supply dan demand SDM, pengadaan SDM yang berkualitas, sistem pengawasan dan evaluasi sebagai umpan balik pada sistem. Kegiatan peramalan dilakukan dengan membandingkan antara kebutuhan atau tuntutan dan ketersediaan. Adapun Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencanaan. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu dalam analisis pekerjaan.<sup>20</sup>

Analisis pekerjaan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat

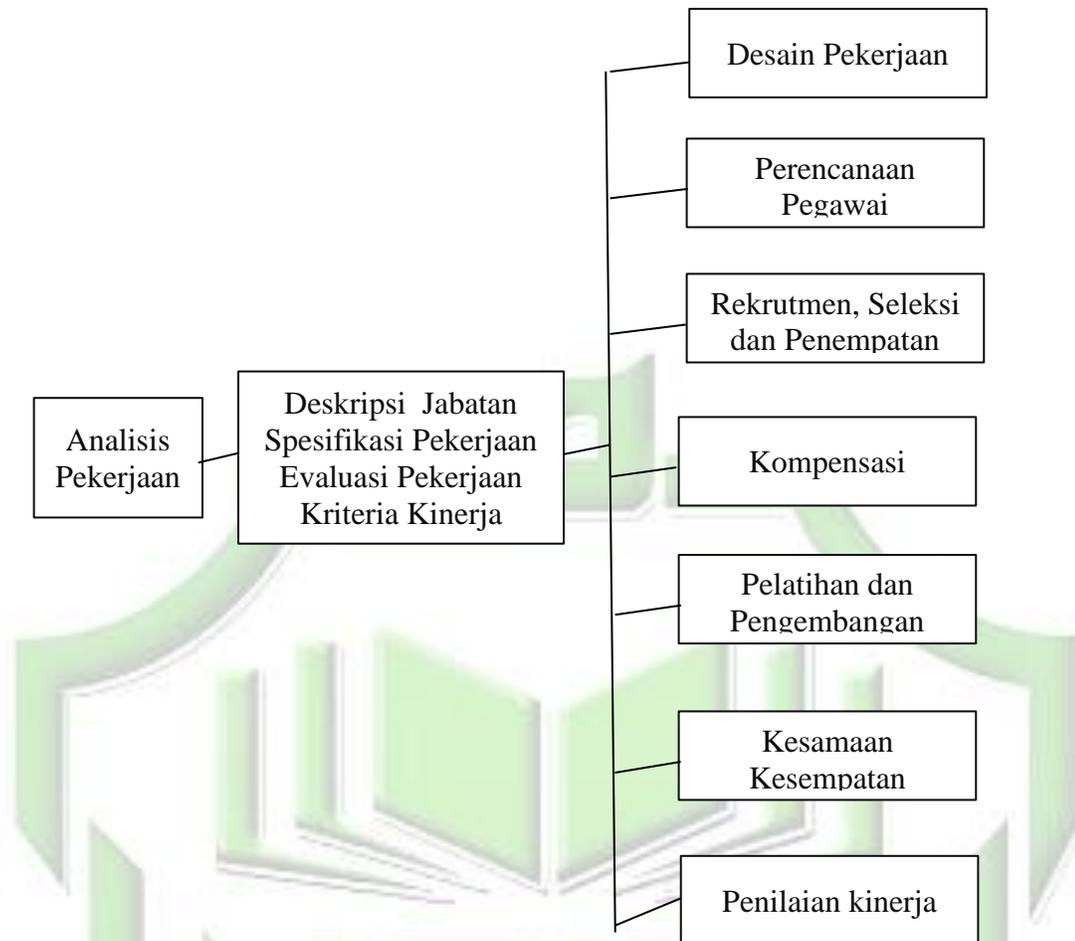
---

20 Bahdin Nur Tanjung, Human Resources (HR) In Education Management..... h. 1244

deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler personalia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, aktivitas pekerjaan, perilaku manusia, mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan, standar prestasi, konteks pekerjaan, dan persyaratan manusia.

Adapun tujuan dan manfaat dari analisis pekerjaan dapat digambarkan sebagai berikut:





### **Bagan 2: Analisis Jabatan**

Hasil analisis pekerjaan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja.

#### **b. Rekrutmen**

Rekrutmen pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya.<sup>21</sup> Lebih lanjut, pengadaan personil merupakan tindakan yang dilakukan lembaga untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui

<sup>21</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, h. 43.

tahapan mulai dan pengumuman kebutuhan, menyeleksi sampai pengangkatannya.<sup>22</sup> Dalam pengadaan personil harus memperhatikan formasi. Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh lembaga tersebut. Formasi ini ditetapkan berdasarkan perkiraan beban kerja dalam jangka waktu tertentu dengan memperhitungkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal lain yang mempengaruhi jumlah dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang diperlukan. Lebih lanjut, diperlukan identifikasi evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai dalam proses rekrutmen pegawai.<sup>23</sup>

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka. Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit. Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan

---

22 Hartati Sukirman, dkk., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: FIP Pres, 2002, h. 21

23 A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, h. 33.

lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.<sup>24</sup> Sebagaimana Allah berfirman:

قَالَتْ إِحْدُهُمَا يَا بَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".<sup>25</sup>

Dari ayat dan hadist di atas jelas bahwa dalam proses rekrutmen dibutuhkan seleksi yang jujur dan adil sehingga sesuai dengan tuntunan syariat, yang pada akhirnya akan melahirkan sumber daya manusia yang profesional serta bertanggung jawab.<sup>26</sup>

### c. Seleksi

Proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Proses ini dirancang agar kandidat yang lolos dari seleksi sesuai dengan jabatan yang lowong dari suatu pekerjaan. Tiga cara pelaksanaan seleksi yang umum dilakukan oleh organisasi swasta maupun pemerintah adalah penelitian administrasi, tes atau ujian, dan wawancara.<sup>27</sup> Seleksi karyawan merupakan persoalan krusial. Rasulullah bersabda:

24 MARIHOT TUA EFFENDI HARIANDJA, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2002, h. 109.

25 Q.S. Al-Qashas [28]:26

26 Nun Tuhfa, "Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Syari'ah", *Iqtishodiyah*, Vol. 5, No. 1, Januari 2019, h. 89.

27 Slamet Saksono. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 1988. H.69

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ  
عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
وَسَلَّمَ إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ  
إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Telah menceritakan kepada kami [Muhammad bin Sinan] telah menceritakan kepada kami [Fulaih bin Sulaiman] telah menceritakan kepada kami [Hilal bin Ali] dari [A'atho' bin yasar] dari [Abu Hurairah] radhilayyahu'anhu mengatakan; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan?' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."<sup>28</sup>

Untuk menyeleksi pegawai terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain melalui tes pengetahuan akademik, tes psikologis, wawancara dan praktek. Dengan demikian dalam Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 1 menyatakan "Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional".

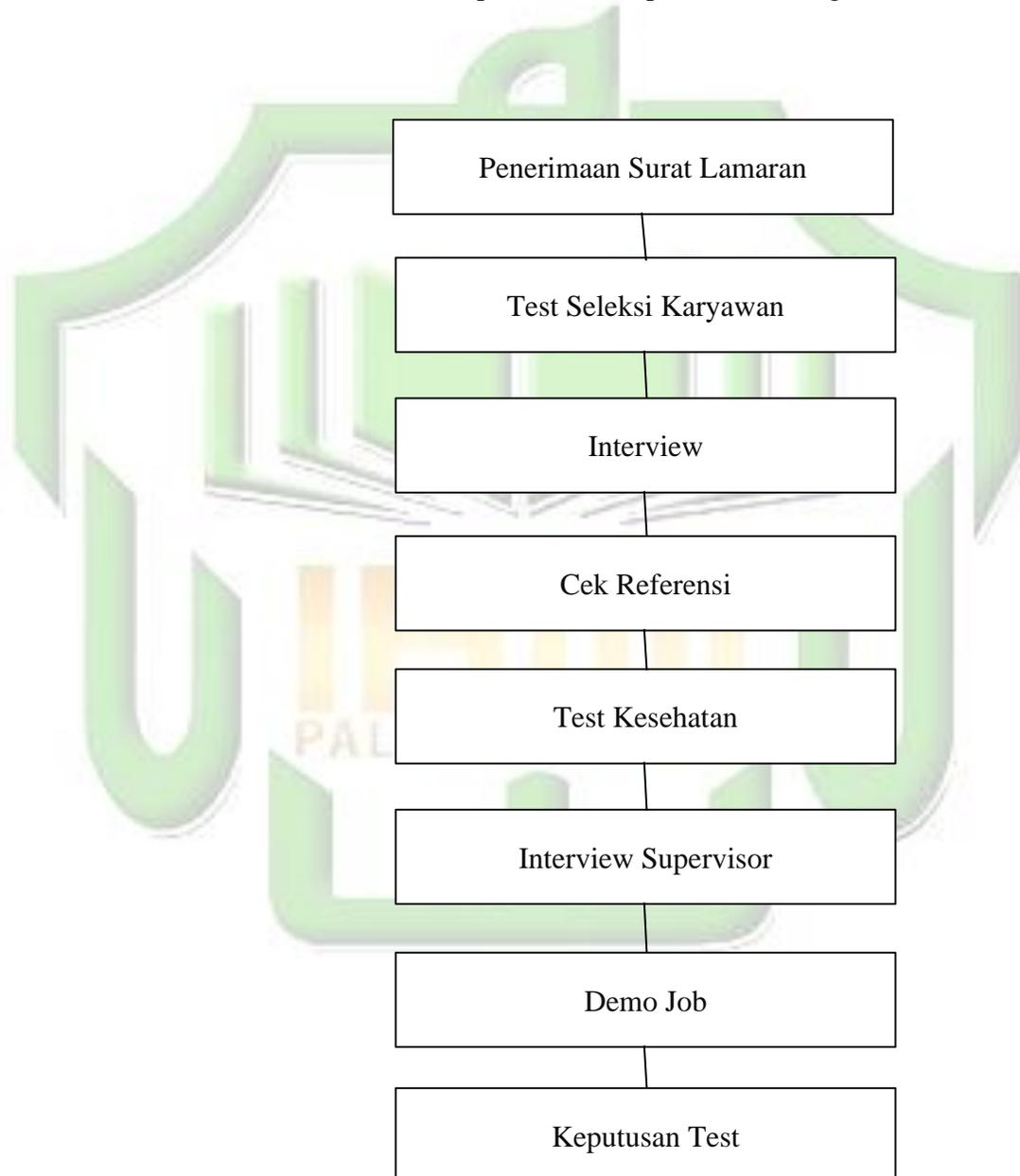
Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam SNP pasal 29:6. Lebih lanjut dalam Standar Nasional Pendidikan No.19 Tahun 2005 membagi

---

28 Imam Bukhari No. 6015

kompetensi pendidik menjadi empat bagian. yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Selain yang disebut di atas keempat kompetensi tersebut dapat menjadi alat untuk menyeleksi pegawai dalam proses perekrutan pegawai.

Dalam hal ini, tahapan seleksi dapat dilihat sebagai berikut:



**Bagan 3. Flow Proses Seleksi**

Berdasarkan bagan flow proses seleksi di atas, proses seleksi diawali dari penerimaan surat lamaran, seleksi karyawan, interview, cek referensi, teks kesehatan, interview yang dilakukan oleh supervisor, demo job, dan diakhiri dengan keputusan test.

#### **d. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai**

Pembinaan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.<sup>29</sup>

Pengembangan merupakan proses mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap meraih sukses dalam organisasi. Hal ini tentu memunculkan tindakan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus menerus. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relative singkat (pendek).

Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.<sup>30</sup> sebagaimana firmanNya:

وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ يَوْمَ هُمْ مِّنْ دُونِهِ مِّنْ وَآلٍ

29 Chinyere A. Omebe, "Human Resource Management in Education: Issues and Challenges", British Journal of Education, Vol.2, No.7, Desember 2014, h. 26.

30 Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 63

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.<sup>31</sup>

Gouzali mendefinisikan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.<sup>32</sup>

Dari dua pendapat yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses meningkatkan kompetensi karyawan untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 44 ayat 1 menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah". Pengembangan pegawai merupakan usaha yang dilakukan untuk memajukan dan

---

31 Ar-Ra'd ayat [13]:11

32 M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, 2011, h. 5.

meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh pegawai yang berada dalam lingkungan sekolah.<sup>33</sup>

Adapun kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai yakni usaha lembaga untuk mempertahankan pegawainya agar tetap bekerja di lembaga bersangkutan.

Pelatihan dan pengembangan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara yang meliputi:

- 1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru)
- 2) Pelatihan pekerjaan/teknis: Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- 3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional
- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif: untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional.

Pelatihan dan pengembangan juga sangat perlu direncanakan jauh hari sebelumnya, agar kegiatan pelatihan tidak menjadi sia-sia apalagi sampai membuang segala waktu, uang dan terbelakainya pekerjaan-

---

33 Hartati Sukirman, dkk., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: FIP Pres, 2002, h.23.

pekerjaan yang lainnya. Untuk itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus dimasukkan ke dalam program oleh manajer.

Adapun tahap-tahap dalam melaksanakan perencanaan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

### **1) Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Pada tahap organisasi melakukan fase penilaian yang ditandai dengan suatu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi di mana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut, yaitu *performance problem, new system and technology, serta automatic and habitual learning*.<sup>34</sup>

Analisis kebutuhan ini hendaknya dilakukan setelah melakukan evaluasi terhadap pendidik. Di sekolah, evaluasi ini dilakukan dalam tahap supervisi. Kepala sekolah sebagai top manager tidak hanya memberikan kritik dan saran terhadap hasil supervisi pendidik, namun juga memberikan fasilitas dalam bentuk pelatihan kepada pendidik dengan memperhatikan tiga situasi tersebut.

### **2) Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan**

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan

---

34 Waseso Segoro, *Buku Ajar: Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 73

dilaksanakan. Seluruh tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan, menetapkan metode yang paling tepat, menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya, memilih dari beraneka ragam media, menetapkan isi, mengidentifikasi alat-alat evaluasi, dan menyusun urutan-urutan pelatihan

### **3) Implementasi Pelatihan**

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tergantung pada pemilihan program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.

### **4) Evaluasi Pelatihan**

Untuk memastikan keberhasilan latihan dapat dilakukan melalui evaluasi. secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training need analysis*, Tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acapkali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

Terdapat dua metode yang biasanya digunakan dalam pelatihan, yaitu metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Metode *on the job training* adalah metode pelatihan yang

pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja meliputi pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerjaan, dan system magang. Sedang metode *off the job training* adalah metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja yang meliputi system ceramah, pelatihan vestibul, role playing, studi kasus. Simulasi, pelatihan laboratorium, dan belajar sendiri.<sup>35</sup>

#### e. Promosi dan Mutasi

Seiring dengan berjalannya waktu maka seorang kepala sekolah harus sudah mengantongi potensi dan kelemahan para pegawainya agar dapat melakukan kenaikan pangkat, jabatan, atau statusnya bagi mereka yang memiliki kualitas terbaik dan kinerja yang memuaskan. Namun bagi mereka yang terkesan malas, tidak produktif, dan tidak mampu menjalani tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat melakukan rotasi jabatan atau mutasi demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian. Salah satu fungsi manajemen yang sudah dibicarakan di atas adalah staffing atau penempatan. Dalam manajemen pendidikan Islam konsep penempatan ini yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang

---

35 Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, h. 44.

sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>36</sup>

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.<sup>37</sup>

Khusus untuk promosi kenaikan status guru atau pegawai harus sangat diperhatikan, apalagi bagi guru yang sudah bekerja cukup lama maka kepala sekolah harus cepat mengambil keputusan kenaikan apa yang pantas diterima guru tersebut. Hal yang paling awal mungkin guru dapat melakukan kenaikan gaji misalnya, atau dengan kenaikan status dari guru tidak tetap menjadi guru tetap. Atau memfasilitasi guru tersebut untuk melakukan pengurusan sertifikasi. Promosi-promosi jabatan dan status ini sangat besar dampaknya bagi guru dan pegawai yang bersangkutan karena

---

36 Q.S An -Nisa [4]:58

37 Tuti Andriani, “*Staffing dalam Alquran dan Hadis Ditinjau dari Manajemen Pendidikan*”, Sosial Budaya: Media Komunikasi Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya, Vol. 12, No. 2, Juli-Desember 2015, h.160

ini menjadikan mereka merasa dihormati dan dihargai keberadaan mereka di sekolah. Apabila mereka merasa dihargai dan dihormati maka guru dan pegawai tersebut akan mampu mengeluarkan segenap usaha dan upayanya dalam memajukan dan mensukseskan sekolah dalam proses belajar mengajar dan mencapai tujuan yang diinginkan sekolah.<sup>38</sup>

Dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah pengalaman (senioritas), kecakapan (*ability*), kombinasi kecakapan dan pengalaman. Sedangkan menurut Hasibuan syarat-syarat promosi jabatan meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, komunikatif, dan pendidikan.<sup>39</sup>

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali tujuan adanya promosi jabatan, baik itu tujuan untuk perusahaan maupun tujuan promosi untuk karyawan. Pada intinya tujuan utama adanya promosi jabatan adalah untuk merangsang para karyawan agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga hal tersebut akan membawa dampak baik bagi perusahaan.

#### **f. Pemberhentian Pegawai**

Pemberhentian adalah fungsi komparatif terakhir manajemen sumber daya manusia istilah pemberhentian sinonim dengan separation,

---

38Murni, “*Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*”, Jurnal Intelektualita, Vol. 5, No. 2, 2017, h. 33.

39 Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, h. 111

pemisah atau pemutusan hubungan tenaga kerja yang dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian didasarkan pada UU no 12 tahun 1964 KUHP, berprikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada organisasi.<sup>40</sup>

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga dan tempat kerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya masing-masing pihak terikat dalam perjanjian and1 and sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah khususnya Pegawai Negeri Sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan kedalam tiga jenis yaitu pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian atas dinas atau pemerintah, dan pemberhentian sebab lain-lain.

Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan seperti pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik, perampingan atau penyederhanaan organisasi, pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan

---

40 Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, h. 18

dalam jangka waktu 1 tahun, tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan, dan melanggar sumpah atau janji Pegawai Negeri Sipil.

Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah pegawai yang bersangkutan meninggal dunia, hilang habis menjalani cuti diluar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun

#### **g. Kompensasi dan Penghargaan**

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektifitas, motivasi, stabilitas serta disiplin karyawan. Pemberian kompensasi berkaitan dengan pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.<sup>41</sup> Penentuan kompensasi telah dijelaskan dalam hadis Nabi SAW yang berbunyi:

وَعَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -  
 قَالَ:  
 مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيَسَلِّمْ لَهُ أَجْرَتَهُ ( رَوَاهُ عَبْدُ الرَّزَّاقِ وَفِيهِ انْقِطَاعٌ, )  
 وَوَصَلَهُ الْبَيْهَقِيُّ مِنْ طَرِيقِ أَبِي حَنِيفَةَ

Dari Abu Sa'id Al-Khudry Radliyallaahu 'anhu bahwa Nabi Shallallaahu 'alaihi wa Sallam bersabda: Barangsiapa

---

41 M. Sulthon Masyhud, *Modul Pengembangan Profesi Kependidikan Bagi Pengawas Sekolah*, Jember: FKIP Universitas Jember, 2007

mempekerjakan seorang pekerja hendaknya ia menentukan upahnya. [HR. Abdul Razzaq].<sup>42</sup>

Dalam hadis tersebut, Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji/kompensasi yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pegawai untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan.

Dengan demikian, setiap orang membutuhkan alasan tersendiri agar dapat termotivasi dan meningkatkan kualitas dirinya atau untuk lembaga itu sendiri.<sup>43</sup> Negara pun telah memberikan motivasi tersendiri Bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil pemerintah telah mengatur pemberian kompensasi ini dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 2006 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS, PP No. 3 tahun 2006 tentang Tunjangan Struktural, PP No. 12 tahun 2006 tentang Tunjangan Umum bagi Pegawai Negeri Sipil, PP No. 25 tahun 2006 tentang Pemberian Gaji/Pensiun/Tunjangan Bulan Ketiga Belas Kepada Pegawai Negeri, Pejabat Negara, dan Penerima Pensiun/Tunjangan. Sedangkan bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus non PNS kebijakan pemberian kompensasi ini didasarkan pada kebijakan lembaga/ yayasan.<sup>44</sup>

---

42 Abu Bakar Abdurrazaq bin Humam al-Shon'ani, *Musnaf Abdul Razaq*, (Beirut: Maktabah Islamiy, 1403 H), cet. ke-1, h. 141.

43 Suarga, "Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Idaarah*, Vol. III, No. 1, Juni 2019, h. 171.

44 Mujianto, "Rencana Sertifikasi dan Konsorsium Tenaga Kependidikan", *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Vol. 1, No, April 2017.

Kompensasi dan penghargaan adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang secara langsung berupa uang.<sup>45</sup> Kompensasi finansial secara langsung yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.<sup>46</sup>

Dalam hal ini, kompensasi dan penghargaan sangat dibutuhkan oleh tenaga pendidik. Jika bagi ASN sudah ditetapkan dalam sebuah Undang-Undang, maka kompensasi bagi tenaga kontrak di bawah naungan yayasan didasarkan terhadap kebijakan yayasan. Menurut peneliti, kompensasi dan penghargaan tidak hanya dalam bentuk materi saja, namun dukungan imateril juga diperlukan oleh tenaga pendidik.

#### **4. Tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam prakteknya, masalah yang dihadapi dalam manajemen SDM mencakup fungsi satu dengan yang lain, seperti fungsi pengadaan dalam perekrutan karyawan, fungsi pemeliharaan dalam pelatihan dan pendidikan karyawan dan pemberhentian hubungan kerja (PHK). Adapun tantangan

---

45 M. Kadarisman, *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers, 2012, h.88

46 M Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012, h.142

dalam manajemen sumberdaya manusia yang dihadapi oleh perusahaan terfokus pada tantangan lingkungan (*environmental challenges*), organisasi (*organizational challenges*) dan individu (*individual challenges*).<sup>47</sup>

**a. Tantangan Lingkungan (*environmental challenges*),**

Tantangan lingkungan merupakan kekuatan eksternal yang dihadapi oleh sebuah perusahaan. Hal ini dikatakan mempengaruhi kinerja organisasi dikarenakan manager sebuah perusahaan tidak bisa mengontrol terhadap pengaruh eksternal. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi dalam rangka mengontrol dan mengelola faktor tersebut sebagai peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Salah satu cara yang paling umum dan efektif dalam memonitor lingkungan tersebut adalah dengan cermat membaca tekanan bisnis. Ada delapan faktor yang termasuk dalam tantangan lingkungan ini yaitu; Perubahan yang begitu cepat, Revolusi internet, Perbedaan pekerja, Globalisasi, Legislasi, Peran keluarga dan pekerjaan, Skill, Sektor layanan, dan bencana alam.

**b. Tantangan Organisasi (*organizational challenges*)**

Tantangan organisasi merupakan tantangan internal yang terkonsentrasi dalam internal perusahaan. Seorang manager yang efektif dan profesional proaktif dan tidak reaktif menyelesaikan persoalan internal organisasi terlebih dahulu sebelum masalah tersebut menjadi

---

<sup>47</sup> Luis R. Gomes-Mejia, dkk., *Managing Human Resources, Seventh Edition*, Boston: Pearson Education Inc, 2012, h. 2.

persoalan yang besar bagi perusahaan. Hal ini hanya bisa dilakukan oleh manajer yang sangat paham terhadap masalah sumberdaya manusia dan tantangan organisasi. Ada beberapa pembahasan dalam tantangan organisasi ini diantaranya posisi kompetitif, desentralisasi, *downsizing* (perampingan), restrukturisasi organisasi, *self-managed work team* (tim kerja swakelola), pertumbuhan bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, keamanan data, dan masalah *outsourcing*.

### c. Tantangan Individu (*individual challenges*)

Persoalan sumber daya manusia pada tingkat individu mengarah pada keputusan yang berhubungan dengan karyawan secara spesifik. Tantangan individu ini biasanya merepresentasikan apa yang sedang terjadi pada organisasi yang besar seperti pengaruh teknologi terhadap produktivitas individu. Bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan juga berpengaruh terhadap tantangan organisasi seperti yang dibahas sebelumnya. Misalkan, jika banyak karyawan penting meninggalkan perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan pesaing, posisi kompetitif organisasi akan terpengaruh. Hal ini tidak seperti yang ada pada tantangan lingkungan dan tantangan organisasi yang mana hubungan yang ada selalu satu arah, kebanyakan organisasi mempunyai pengaruh terhadap lingkungan. Tantangan individu yang paling penting saat ini adalah

menyelaraskan orang dengan organisasi, tanggung jawab sosial dan etis, produktivitas, pemberdayaan, dan keamanan kerja.<sup>48</sup>

Dari penjelasan diatas bahwa tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam manajemen pendidik terdiri dari lingkungan, organisasi, dan individu (pendidik).

*Schools, as well as all social organizations, are creating conflicts between teachers, pupils and parents. These conflicts create a problem in the everyday life of the educational organization and the educational work of teachers. It is important for the manager, as well as for the staff and students, to have social skills in addition to academic knowledge, which help to solve problematic behaviors in a harmonious manner and debate without the intervention of third parties.*<sup>49</sup>

Oleh sebab itu, dalam manajemen tenaga pendidik, pendidikan harus dibuat menarik dan perhatian dari pemerintah untuk sektor pendidikan melalui peningkatan fungsi juga diperlukan.

*Education should be made attractive by creating a conducive atmosphere for teachers. More government attention is needed for the education sector through improved function as education remains the basis for the progress of all other sectors of the society. A united salary structure should be made for all categories of teachers within the education sectors.*<sup>50</sup>

Tantangan dalam manajemen SDM diharapkan dapat dihadapi dengan cara yang kreatif dan inovatif. Sehingga, manajemen SDM bisa menjadi tempat berproses dan membawa suatu perubahan kearah yang

---

48 Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita Bandung, 2002, h. 22.

49 Paraskevi, Nikolaou, "Effective Strategies for Human Resource Management in Educational Organizations: Conflict Management Case Studies", *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, Vol. 2, No. 2, 2018, h. 32.

50 Chinyere A. Omebe, *Human Resource Management in Education: Issues and Challenges*, .....h. 26

lebih baik bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan manajemen SDM kedepan.

## B. Penelitian yang Relevan

Penulis telah berusaha melakukan penelusuran terhadap beberapa tulisan yang dianggap memiliki kemiripan maupun kesamaan dari penelitian penulis, yaitu:

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengelolaan Tenaga Pendidik pada Sekolah Dasar. <sup>51</sup>	SD Pertiwi Kota Bogor memiliki perbedaan prosedur kegiatan rekrutmen dengan sekolah lainnya. Perbedaan tersebut diantaranya ialah pada tahap seleksi lamaran, tes tertulis dan non-tertulis, dan orientasi. Selain itu juga SD Pertiwi Kota Bogor memiliki program pengembangan karier unggulan	Penelitian ini memiliki kesamaan pada metode yang digunakan. Yaitu menggunakan metode kualitatif deskriptif	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah subjek penelitian yang digunakan. Peneliti akan menggunakan tiga subjek penelitian,

51 RR Aliyyah, dkk., “*Pengelolaan Tenaga Pendidik pada Sekolah Dasar*”, Didaktika Tauhidi Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Vol. 4, No. 2, Oktober 2017, h. 75-86.

		berupa dana beasiswa pendidikan tingkat lanjut sarjana (S1)-pascasarjana (S2)		yaitu SDIT AL - Ghazali, SDIT Tiarra Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam
2	Implementasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar di Kota Bekasi <sup>52</sup>	<p>a) Implementasi dalam perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan sudah sangat baik, karena sebanyak 26 sekolah (74%) sangat baik, 7 sekolah (20%) baik dan 2 sekolah (6%) cukup baik.</p> <p>b) Pelaksanaan pengorganisasia</p>	Penelitian ini memiliki persamaan pada subjek penelitian tenaga pendidik	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada metode yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif pendekatan survey sedangkan yang akan

52 Neti Karnati, "Implementasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar di Kota Bekasi", Jurnal Parameter, Vol, 29, No. 2.

		<p>n pendidik dan tenaga kependidikan sekolah dasar negeri sudah sangat baik karena sebanyak 23 sekolah (66%) sangat baik, 12 sekolah (34%) baik.</p> <p>c) Implementasi dalam pengembangan dan pengembangan Pendidik Sekolah Dasar dan Tenaga Kependidikan sudah sangat baik karena, sebanyak 28 sekolah (80%) sangat baik, 7 sekolah (20%) baik.</p> <p>d) Implementasi dalam supervisi</p>		<p>peneliti gunakan yaitu metode kualitatif</p>
--	--	---	--	---

		<p>dan penilaian kinerja Pendidik Sekolah dan Tenaga Kependidikan sudah sangat baik, karena sebanyak 30 sekolah (86%) sangat baik, 5 sekolah (24%) baik.</p> <p>e) Pelaksanaan pemberhentian guru sekolah dasar dan tenaga kependidikan baik karena sebanyak 8 sekolah (23%) memiliki kategori sangat baik, 23 sekolah (65%) baik dan 4 sekolah (12%) cukup.</p>		
3	Pengelolaan Tenaga	(a) Perencanaan kebutuhan guru	Penelitian ini memiliki	Perbedaan penelitian ini

	Pendidik di Sekolah Dasar Negeri I Ringin Larik Boyolali <sup>53</sup>	disusun atas beberapa pertimbangan, diantaranya adalah jumlah guru yang telah ada, dan jumlah siswa yang ada (b) Proses pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah yang diawali dengan merinci seluruh jenis kegiatan yang ada, membagi tugas pekerjaan dalam aktivitas-aktivitas yang lebih rinci, membagi tugas kepada guru, dan mengkoordinir seluruh kegiatan	kesamaan pada metode yang digunakan. Yaitu menggunakan metode kualitatif deskriptif	dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah subjek penelitian yang digunakan. Peneliti akan menggunakan tiga subjek penelitian, yaitu SDIT AL - Ghazali, SDIT Tiarra Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam
--	--	--	---	---

53 Heri Prastowo, *Pengelolaan Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar Negeri I Ringin Larik Boyolali*.

		<p>yang dilakukan oleh guru.</p> <p>(c) Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara orientasi dan perintah.</p> <p>(d) Evaluasi kinerja guru dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan metode penilaian yang berorientasi masa lalu dengan menggunakan metode <i>rating scale, check point, dan performance test</i>.</p>		
4	Manajemen Tenaga Pendidik SDIT Mutiara Cendekia	(a) Perencanaan tenaga pendidik SDIT Mutiara Cendekia Lubuklinggau	Penelitian ini memiliki kesamaan pada metode yang digunakan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan

Lubuklinggau 54	<p>berjalan dengan baik yakni merekrut tenaga pendidik dengan menyeleksi administrasi berkas lamaran pekerjaan dan tes kemampuan baca al-Qur'an serta tes micro teaching</p> <p>(b) Pelaksanaan tenaga pendidik melalui pembinaan dari yayasan dua kali sebulan, pelatihan kurikulum 2013 dan seminar pengembangan mutu guru</p> <p>(c) Kepala sekolah mengontrol tenaga pendidik dengan cara</p>	Yaitu menggunakan metode kualitatif deskriptif.	<p>dilakukan peneliti terletak pada jumlah tempat penelitian yang digunakan. Peneliti memilih tiga tempat penelitian, yaitu SDIT AL - Ghazali, SDIT Tiarra Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam</p>
--------------------	---	---	---

54M. Rusni Eka Putra, dkk., "Manajemen Tenaga Pendidik SDIT Mutiara Cendekia Lubuklinggau", Alignment: Journal of Administration and Educational Management, Vol. 1, No. 1, Juni 2018.

		<p>berkeliling ke ruang belajar selama proses pembelajaran berlangsung, memeriksa absensi tenaga pendidik melalui finger print, dan jurnal pembelajaran di dalam kelas</p> <p>(d) Kepala sekolah menggunakan angket, kemudian disebarkan kepada siswa sehingga masukkan-masukkan mengenai tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya dapat diketahui dan dilakukan</p>		
--	--	--	--	--

		pembinaan oleh kepala sekolah		
5	Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan <sup>55</sup>	Upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pelaksanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Al-Mansur Biangloe Kabupaten Bantaeng adalah melakukan perencanaan dan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan melalui proses rekrutmen dan seleksi, penempatan pendidik dan tenaga kependidikan	Penelitian ini memiliki kesamaan pada metode yang digunakan. Yaitu menggunakan metode kualitatif deskriptif	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah subjek penelitian yang digunakan. Peneliti akan menggunakan tiga subjek penelitian, yaitu SDIT AL - Ghazali, SDIT Tiarra Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam

<sup>55</sup>Nurlindah, dkk., "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Jurnal Idaarah, Vol. IV, No. 1, Juni 2020.

		sesuai kebutuhan madrasah, pengembangan melalui pelatihan, pendidikan dan sertifikasi, pengawasan dan penilaian kinerja, pemberian kompensasi untuk mempertahankan pendidik dan tenaga kependidikan		
--	--	---	--	--

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

Persamaan penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan dengan penelitian yang peneliti lakukan terdapat pada lingkup manajemen sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Persamaan metodologi penelitian juga terdapat dalam teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dan validitas data melalui triangulasi sumber.

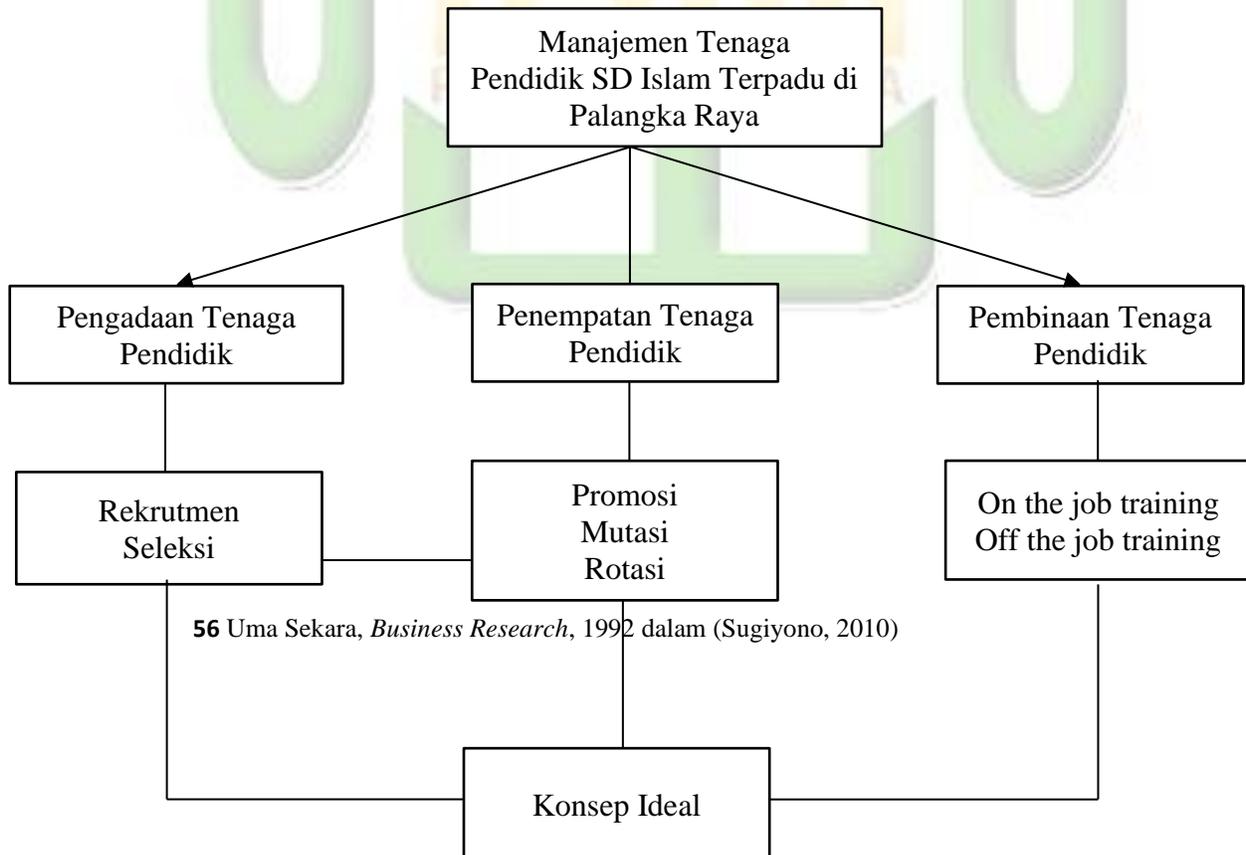
Perbedaannya dalam penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada lokasi dan bidang kajiannya. Lokasi dalam penelitian ini berada di luar pulau kalimantan, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti

berada di Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Perbedaan yang lain adalah dilihat dari tempat penelitiannya, jika penelitian yang sudah ada meneliti manajemen sumber daya manusia yang ada di satu sekolah sedangkan peneliti meneliti manajemen sumber daya manusia yang ada di tiga Sekolah Dasar Islam Terpadu dengan menggunakan rancangan multisitus. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada tiga pokok manajemen tenaga pendidik yaitu, pengadaan, penempatan, dan pembinaan.

### C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir ini adalah suatu model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan itu dengan segala macam faktor yang telah atau sudah diidentifikasi yakni sebagai masalah yang penting.<sup>56</sup>

Adapun yang menjadi kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Bagan 4. Kerangka Pikir Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis, Tempat, dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi multi situs. Rancangan studi multi-situs adalah suatu rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs, tempat dan subjek penelitian. Subjek-subjek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama.<sup>57</sup> Penelitian ini berusaha menggambarkan secara rinci dan mendalam. mengenai manajemen tenaga pendidik pada Sekolah Dasar Islam Terpadu.

Karakteristik utama studi situs adalah apabila peneliti meneliti dua atau lebih subjek, latar atau tempat penyimpanan data. Kasus yang diteliti dalam situs penelitian ini adalah manajemen tenaga pendidik pada tiga unit pendidikan di Palangka Raya yang memiliki karakter secara umum sama, yaitu sama-sama pendidikan formal dalam Sekolah Dasar Islam Terpadu. Walaupun secara umum memiliki kesamaan karakter, namun terdapat ciri khusus tertentu yang membedakan ketiga lembaga pendidikan ini. Ciri khas yang paling menonjol adalah konsep pendidikan yang ditawarkan oleh masing-masing lembaga pendidikan.

---

<sup>57</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Kualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon Inc, 1982, h. 105.

Penelitian dilakukan di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam. Dengan memperhatikan keberadaan masing-masing sekolah yang menjadi tempat penelitian ini, maka penelitian ini cocok untuk menggunakan rancangan studi multi situs.

Sesuai dengan pendekatan kualitatif, maka pengambilan sampel yang umum digunakan salah satunya adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel atau sumber data dengan menggunakan pertimbangan tertentu.<sup>58</sup>

Secara umum prosedur pengambilan sampel dalam studi kualitatif memiliki karakter sebagai berikut:<sup>59</sup>

1. Tidak diarahkan pada jumlah besar, melainkan pada ke khususan kasus atau lebih spesifik sesuai dengan masalah penelitian.
2. Tidak ditentukan secara kaku sejak awal, namun bisa berubah ditengah perjalanan penelitian, sesuai kebutuhan yang berkembang selama proses penelitian.
3. Tidak diarahkan pada keterwakilan atau representasi, melainkan pada kecocokan konteks (siapa dengan jenis informasi apa).

Semua kegiatan penelitian, mulai dari pengurusan surat menyurat pada sekolah bersangkutan sampai pengumpulan data yang diperlukan, dilaksanakan selama 3 bulan yaitu sejak bulan Januari – Maret 2021.

---

<sup>58</sup> Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitin*. Bandung: Alfabeta, 2010, h.300.

<sup>59</sup> Ibid, h.9

## B. Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Menurut S. Nasution dalam Moleong, data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian.<sup>60</sup> Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi terhadap subjek maupun informan berkaitan dengan manajemen tenaga pendidik di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam, antara lain:

1. Pengadaan Tenaga Pendidik
2. Penempatan Tenaga Pendidik
3. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Adapun sumber data primer ini terbagi menjadi dua, yaitu sumber data utama dan informan. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah Kepala SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam. Sedangkan informan yaitu tenaga pendidik yang ada di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam.

Data sekunder merupakan pendukung dan pelengkap data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen, foto-foto, catatan, maupun benda yang dapat dijadikan pelengkap data primer mengenai manajemen tenaga pendidik di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam.

---

<sup>60</sup> *Ibid*, 157

SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam adalah sekolah Islam terpadu yang ada di Palangka Raya. Pemilihan sekolah tersebut sebagai subjek penelitian didasarkan pada ciri khas masing-masing sekolah dalam manajemen tenaga pendidiknya. SDIT Al – Ghazali sebagai sekolah Islam terpadu dengan konsep modern, SDIT Tiara Azzahra yang menekankan nilai-nilai Islam tenaga pendidik dan murid, dan SDIT Sahabat Alam dengan konsep alam.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pada penelitian kualitatif, pada dasarnya teknik pengumpulan data yang lazim digunakan adalah observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Kegiatan pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam untuk menjelajahi dan melacak secara memadai terhadap realitas fenomena yang tengah studi. Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik tersebut, yaitu:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku obyek sasaran.<sup>61</sup> Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan observasi partisipan, tetapi hanya sebagai observer

---

61 Abdurrahmat Fathoni, *Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h. 104

pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.

Data yang diobservasi dalam penelitian ini seperti suasana sekolah, letak geografis sekolah, sarana prasarana sekolah, dan pola kerja manajemen tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam

## **2. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan antar dua pihak dimana satu orang sebagai pewawancara dengan maksud dan tujuan tertentu. Adapun teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Pihak-pihak yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah, materi wawancara mengenai gambaran umum SDIT AL-Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam (sejarah berdiri, visi misi, kondisi, siswa, guru, staf, serta sarana prasarana, bagaimana manajemen pendidik di SDIT AL- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam)
- b. Kendala yang dihadapi, dan solusi kepala sekolah dalam menghadapi masalah tersebut.
- c. Pendidik, materi wawancara berupa respon terhadap manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah

## **3. Dokumentasi**

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi partisipan dan wawancara mendalam.

Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk. Dokumen menurut Pohan sebagaimana dikutip Andi Prastowo juga bisa berbentuk arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.

#### **D. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pemeriksaan keabsahan data ini menggunakan triangulasi data. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>62</sup> Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lain.

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber ini digunakan oleh peneliti untuk mengecek data yang diperoleh dari kepala sekolah dan tenaga pendidik di SDIT AL- Ghazali, SDIT

---

62 Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 330.

Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam. Sedangkan triangulasi teknik yaitu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik ini digunakan oleh peneliti setelah mendapatkan hasil wawancara yang kemudian dicek dengan hasil observasi dan dokumentasi. Dari ketiga teknik tersebut tentunya akan menghasilkan sebuah kesimpulan terkait manajemen tenaga pendidik yang ada di Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya.<sup>63</sup>

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, kemudian membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi peneliti dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, serta membandingkan hasil wawancara dengan ini dokumen yang berkaitan

#### **E. Teknik Analisis Data**

Sugiyono menjelaskan bahwa analisis data merupakan sebuah proses dalam menemukan dan menyusun data secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, lalu mengajarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilah data-data yang penting, dan merumuskan kesimpulan yang dapat dimengerti baik oleh peneliti sendiri maupun oleh orang lain.

---

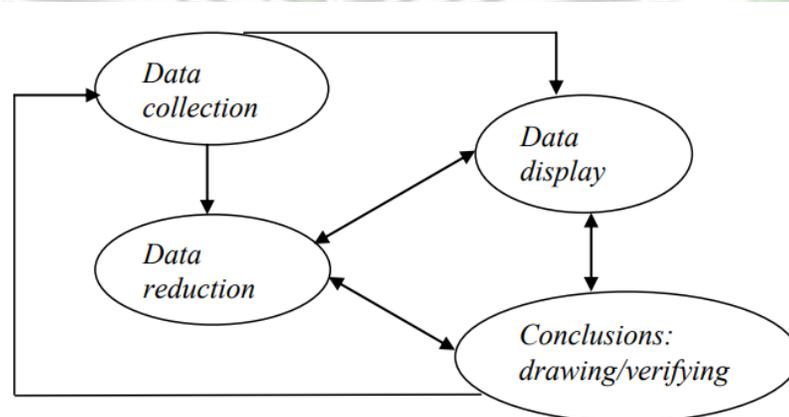
<sup>63</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D...*,h. 338.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi multi situs, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam dua tahap, yakni:

### 1. Analisis Data Tunggal

Analisis data situs tunggal peneliti lakukan pada masing-masing sekolah, yakni SDIT Al-Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam. Menurut Miles dan Huberman, Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: a) Reduksi data, b) Penyajian data, c) Penarikan kesimpulan.

Selanjutnya, model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



**Bagan 5. Komponen dalam Analisis Data**

Adapun langkah-langkah menganalisis data secara umum seperti yang disebutkan oleh Sugiyono yaitu sebagai berikut:

**a. Pengumpulan Data (*data collection*)**

Dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan data terhadap berbagai jenis data yang ada di lapangan. Kemudian dilakukan pencatatan data untuk dipilih dan dikumpulkan.

**b. Reduksi Data (*data reduction*)**

Bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menyeleksi secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>64</sup>

Proses reduksi data dalam penelitian ini yaitu setelah data terkumpul dari hasil catatan lapangan, dokumentasi, wawancara dan observasi, kemudian data yang masih kompleks itu peneliti shortir menjadi data-data penting yang berkaitan dan lebih mengerucut dengan fokus dan rumusan masalah dalam penelitian ini.

---

<sup>64</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D...*, h.338.

Catatan lapangan itu berupa catatan seperlunya yang sangat dipersingkat, berupa kata-kata kunci, catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.<sup>65</sup>

Catatan lapangan dibagi menjadi dua bagian yang berbeda, yaitu catatan deskriptif dan catatan reflektif. Catatan deskriptif mendeskripsikan semua hasil pengamatan, wawancara, peneliti tidak memasukan penelitiannya pribadinya. Sedangkan catatan reflektif berisi reflektif peneliti atas apapun yang dipikirkan dan dirasakannya.<sup>66</sup>

**c. Penyajian Data (*data display*)**

Yaitu sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik, pictogram, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan sehingga akan semakin mudah dipahami.

**d. Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verifying*)**

Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah diproses melalui reduksi dan display data. Penarikan kesimpulan yang dikemukakan bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan

---

65 Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*,20.

66 Nana Putra, *Metodologi Penelitian Kualitatif Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2012, h.79-80.

bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti dengan menggunakan analisis kualitatif model interaktif adalah sebagai berikut:

- a. Mengobservasi kegiatan tenaga pendidik di SDIT Al- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam
- b. Melakukan wawancara dengan kepala sekolah berkaitan dengan manajemen tenaga pendidik, kendala yang dihadapi, serta solusi pemecahan masalah yang ditemukan dalam manajemen pendidik di SDIT Al- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam
- c. Melakukan wawancara dengan pendidik di SDIT Al- Ghazali, SDIT Tiara Azzahra, dan SDIT Sahabat Alam mengenai tugas pokok, fungsi jabatan, serta respon terhadap manajemen pendidik.
- d. Membaca dan menjabarkan pernyataan dari kepala sekolah dan pendidik, mencari definisi dan postulat yang cocok, dengan mencatat hal-hal penting yang berkaitan dengan konsep-konsep kunci yang telah ditetapkan baik berupa pernyataan, definisi, dan unsur-unsur.
- e. Mengkategorikan catatan-catatan yang diambil dari sumber data lalu mengklasifikasikannya ke dalam kategori yang sama.

- f. Mengkategorikan kategori yang telah disusun dan dihubungkan dengan kategori lainnya sehingga hasilnya akan diperoleh susunan yang sistematis dan berhubungan satu sama lain.
- g. Menelaah relevansi data dengan cara mengkaji susunan pembicaraan yang sistematis dan relevansinya serta tujuan penelitian
- h. Melengkapi data dengan cara mengkaji isi data baik berupa hasil observasi dan hasil wawancara serta hasil dokumentasi di lapangan.
- i. Menjadikan jawaban, maksudnya adalah hasil kajian data kemudian dijadikan jawaban setelah dianalisis.
- j. Menyusun laporan, setelah menjabarkan jawaban secara terperinci, kemudian menyusunnya dalam bentuk laporan.

## 2. Analisis Lintas Data

Analisis lintas situs dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, tempat dan subyek penelitian sekaligus sebagai proses memadukan temuan antar situs. Subyek-subyek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Subjek Penelitian

##### 1. SDIT Tiara Azzahra

SDIT Tiara Azzahra adalah Sekolah Dasar Islam Terpadu yang berdiri sejak tahun 2013 di bawah naungan Yayasan Mutiara Ilmu Palangka Raya. Sekolah yang beralamat di JL. Tmg. Sura Jaya Pati nomor 334 ini memiliki visi yaitu “Mewujudkan Generasi yang berakhlak mulia, mandiri, cerdas, dan percaya diri serta unggul dalam prestasi”. SDIT Tiara Azzahra terdiri dari 12 orang guru dan 4 orang tenaga kependidikan yang terdiri dari 6 orang guru kelas dan 6 orang guru mata pelajaran, 1 orang kepala sekolah, 2 orang tata usaha, dan 1 orang petugas kebersihan.<sup>67</sup>

SDIT Tiara Azzahra dipimpin oleh Auladina, S.Pd sejak tahun 2017. Kepemimpinan kepala SDIT Tiara Azzahra ditunjuk langsung oleh pimpinan yayasan.

##### 2. SDIT Sahabat Alam

SDIT Sahabat Alam adalah Sekolah Dasar Islam Terpadu yang berdiri sejak tahun 2010 di bawah naungan Yayasan Mutiara Tarbiyah. Sekolah yang beralamat di JL. RTA. Milonno KM. 4 ini memiliki visi yaitu “merupakan lembaga pendidikan islami yang berkualitas dengan

---

<sup>67</sup> Profil SDIT Tiara Azzahra

pendekatan nurani”. SDIT Sahabat Alam terdiri dari 14 orang guru dan 4 orang tenaga kependidikan yang terdiri dari 8 orang guru kelas, 5 orang guru mata pelajaran dan 1 orang guru pendamping. Tenaga kependidikan terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 2 orang tenaga perpustakaan, 3 orang tenaga administrasi, dan 1 orang *academic advisor*.<sup>68</sup>

SDIT Sahabat Alam dipimpin oleh Dudut Unggi, S.Pd sejak tahun 2018. Kepemimpinan kepala SDIT Sahabat Alam ditentukan oleh direktur utama SDIT Sahabat Alam dengan tetap berkoordinasi dengan yayasan. Manajemen tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam dilakukan oleh tim khusus dari Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipimpin oleh H selaku direktur. Dalam hal ini, kepala SDIT Sahabat Alam berperan sebagai sumber informasi bagi direktur SDM dalam manajemen tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam.<sup>69</sup> Oleh sebab itu dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan direktur SDM untuk menggali informasi mengenai manajemen tenaga pendidik SDIT Sahabat Alam.

### **3. SDIT Al- Ghazali**

SDIT Al-Ghazali adalah Sekolah Dasar Islam Terpadu yang berdiri sejak tahun 2013 di bawah naungan Yayasan Al-Ghazali. Sekolah yang beralamat di Jalan Garuda IV ini memiliki visi yaitu “Menjadikan Sekolah dasar Islam Terpadu terbaik dalam membangun pondasi bagi anak didik, berakhlak mulia, berbasis tauhid, berwawasan kebangsaan dengan

---

68 Profil SDIT Sahabat Alam diunduh tanggal 20 April 2021

69 Hasil wawancara dengan DU selaku Kepala SDIT Sahabat Alam tanggal 30 Maret 2021

pendekatan E-Learning “. SDIT Al-Ghazali terdiri dari 22 orang tenaga pendidik yang terdiri dari 11 orang guru tematik dan 11 orang guru mata pelajaran. Sedangkan SDIT Al-Ghazali memiliki 5 tenaga kependidikan yang terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 2 orang tata usaha, dan 3 orang *cleaning service* dan 1 orang petugas keamanan.<sup>70</sup>

SDIT Al-Ghazali dipimpin oleh Muhammad Fadillah, S.Pd sejak tahun 2020. Kepemimpinan kepala SDIT Al-Ghazali ditentukan oleh ketua yayasan.

## **B. Penyajian Data**

Berikut adalah hasil wawancara mengenai manajemen tenaga pendidik dengan kepala SDIT Tiara Azzahra, SDIT AL- Ghazali, dan Direktur SDM SDIT Sahabat Alam sebagai berikut:

### **1. Pengadaan Tenaga Pendidik**

#### **a. Perencanaan Tenaga Pendidik SDIT Tiara Azzahra**

Pengadaan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik dimana proses pengadaan ini menjadi langkah awal dalam menentukan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah. Kepala SDIT Tiara Azzahra mengungkapkan:

Proses pengadaan diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan tetap berkoordinasi dengan pihak yayasan. Perencanaan disesuaikan dengan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik yang dibutuhkan sekolah.<sup>71</sup>

---

70 Profil SDIT AL – GHAZALI Tahun 2020/2021

71 Hasil wawancara dengan AD Kepala SDIT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra tentang proses pengadaan tenaga pendidik mengungkapkan bahwa:

Proses perencanaan pengadaan dilakukan kepala sekolah, guru-guru tidak terlibat, hanya mengetahui saja jika akan ada penerimaan guru baru.<sup>72</sup>

Perencanaan pengadaan dilakukan oleh kepala sekolah, guru-guru hanya sekedar mengetahui ada penerimaan.<sup>73</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa perencanaan tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra dilakukan dengan memperhatikan berbagai macam aspek seperti jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan serta kualitas tenaga pendidik yang sesuai. Lebih lanjut, perencanaan tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra hanya dilakukan oleh kepala sekolah dengan tetap berkoordinasi dengan pihak yayasan, tenaga pendidik hanya mengetahui jika ada penerimaan.

Setelah proses perencanaan pengadaan dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah rekrutmen tenaga pendidik. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik kepala SD IT Tiara Azzahra menerangkan:

Perekrutan menggunakan metode terbuka dengan menginfokan ke media social seperti instagram, facebook, maupun koran. Selain itu juga dengan meminta bantuan dari guru-guru yang lain jika ada yang dirasa sesuai dengan kriteria yang diperlukan sekolah. Persyaratan dan kriteria yang dibutuhkan sudah tercantum di

---

72 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

73 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

brosur, yang paling utama adalah bisa mengaji dan sesuai dengan latar belakang pendidikan.<sup>74</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra mengenai proses rekrutmen yang pernah dijalani, DL menyebutkan: “Saya mengetahui informasi penerimaan dari guru yang sudah pernah mengajar di sini”.<sup>75</sup> Sedangkan FJ mengatakan: “Saya mengetahui info penerimaan itu dari teman saya.”<sup>76</sup>

Dari hasil wawancara di atas mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra, peneliti menganalisis bahwa rekrutmen dilakukan dengan menggunakan metode terbuka, yaitu dengan menyebarluaskan informasi penerimaan lowongan kerja di media social maupun dengan meminta bantuan dari tenaga pendidik yang ada untuk menyebarluaskan informasi rekrutmen.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses tahapan seleksi tenaga pendidik, kepala SD IT Tiara Azzahra menerangkan bahwa:

Seleksi berkas oleh kepala sekolah, wawancara awal oleh kepek kemudian dikonsultasikan dengan yayasan yang berhubungan dengan karakter, tes mengaji karena *basicnya* SD IT, setelah diputuskan diterima dilanjutkan dengan akad (surat perjanjian kerja) yang terdiri dari poin-poin cuti, izin, gaji. SK guru

---

74 Hasil wawancara dengan AD Kepala SD IT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

75 Hasil wawancara dengan DL selaku guru mata pelajaran B.Arab SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

76 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

diterbitkan dari yayasan, dan pembagian mengajar di terbitkan oleh kepala sekolah.<sup>77</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik SD IT Tiara Azzahra mengenai proses seleksi yang pernah diikuti, DL mengungkapkan: “mempersiapkan berkas persyaratan, wawancara dengan kepala sekolah dan ketua yayasan”.<sup>78</sup> Selain itu, FJ juga menyebutkan: “mengirim surat lamaran, tes wawancara, tes ngaji, dan tes praktik ngajar yang diawasi oleh kepala sekolah dan yayasan”.<sup>79</sup>

Dalam tahapan proses seleksi, adapun permasalahan yang biasanya ditemukan di SD IT Tiara Azzahra yang didapat dari wawancara peneliti, yaitu pada tahap seleksi pernah terjadi yang melamar tidak sesuai dengan yang dibutuhkan, maka kepala sekolah kembali membuka lowongan pekerjaan.

Dari hasil wawancara peneliti menyimpulkan bahwa proses seleksi calon tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra dimulai dari penyerahan berkas, tes wawancara, tes mengajar, dan tes mengaji. Dalam tahap wawancara, hal-hal yang menjadi pertimbangan diterimanya calon tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra dilihat dari latar belakang calon

---

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan AD Kepala SD IT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

tenaga pendidik, mulai dari usia, status, jenis kelamin dan latar belakang pendidikan.

Dari hasil wawancara juga didapat bahwa permasalahan yang kerap dihadapi oleh kepala SD IT Tiara Azzahra dalam proses seleksi adalah ketidaksesuaian pelamar dengan kriteria pendidik yang dibutuhkan. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah mengatasinya dengan membuka kembali perekrutan tenaga pendidik.

#### **b. Pengadaan Tenaga Pendidik SDIT Al- Ghazali**

Dari hasil wawancara mengenai pengadaan tenaga pendidik, kepala SDIT Al-Ghazali mengungkapkan:

Pengadaan tenaga pendidik diawali dengan perencanaan kebutuhan dilakukan oleh kepala sekolah, divisi kurikulum, dan divisi keagamaan. Perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dengan tetap melakukan komunikasi dengan pihak yayasan mengenai kekurangan tenaga pendidik. Proses perencanaan kebutuhan selama ini belum pernah menemui kendala.<sup>80</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada TN selaku tenaga pendidik di SDIT Al-Ghazali mengungkapkan bahwa: “Perencanaan pengadaan dilakukan oleh kepala sekolah dan divisi-divisi yang terlibat”.<sup>81</sup> Selain itu, LF selaku tenaga pendidik sekaligus divisi kurikulum SDIT Al-Ghazali mengungkapkan: “Saya dilibatkan ketika ada penerimaan karena masuk divisi kurikulum”<sup>82</sup>

---

80 Hasil wawancara dengan MF Kepala SDIT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

81 Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SDIT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

82 Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 sekaligus divisi kurikulum SDIT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa perencanaan tenaga pendidik di SDIT Al-Ghazali dilakukan dengan memperhatikan berbagai macam aspek seperti jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan serta kualitas tenaga pendidik yang sesuai. Lebih lanjut, perencanaan tenaga pendidik di SDIT Al-Ghazali dilakukan oleh kepala sekolah, divisi kurikulum, dan divisi keagamaan dengan tetap berkoordinasi dengan pihak yayasan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, Tenaga pendidik yang lain juga dilibatkan dalam perencanaan sebagai sumber informasi data bagi kepala sekolah. Adapun keterlibatan divisi kurikulum dan divisi keagamaan dalam hal perencanaan tenaga pendidik dikarenakan divisi-divisi ini bertanggung jawab dalam sumber informasi kebutuhan tenaga pendidik dan pembinaan tenaga pendidik kedepannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik, kepala SD IT Al-Ghazali menerangkan:

Perekrutan dilakukan dengan metode terbuka, menggunakan media social seperti laman @lokerpky di instagra. Persyaratan dan kriteria yang diperlukan sudah ada di brosur yang disebar di media social.<sup>83</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali tentang proses rekrutmen tenaga pendidik, LF mengungkapkan bahwa: “Saya mengetahui informasi penerimaan dari

---

83 Hasil wawancara dengan MF Kepala SD IT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

kaka tingkat yang mengajar di Al – Ghazali”.<sup>84</sup> Sedangkan TN mengungkapkan: “Saya guru TK yang ditunjuk langsung oleh yayasan untuk mengajar di SD karena *basic* nya memang PGSD”.<sup>85</sup>

Dari hasil wawancara di atas mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali, peneliti menganalisis bahwa rekrutmen dilakukan dengan menggunakan metode terbuka, yaitu dengan menyebarkan informasi penerimaan lowongan kerja di media social. Namun tidak menutup kemungkinan jika ada tenaga pendidik yang sudah mengajar di sekolah tersebut untuk memberikan informasi rekrutmen pada kenalannya.

Seleksi tenaga pendidik merupakan bagian yang amat penting dari proses manajemen tenaga pendidik. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses tahapan seleksi tenaga pendidik, kepala SD IT Al-Ghazali bahwa:

Proses seleksi terdiri dari eleksi berkas, *micro teaching*, wawancara, mengaji dan hapalan surah. 3-4 hari masa pertimbangan sekolah untuk memberi keputusan diterima atau tidak.<sup>86</sup>

---

84 Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 sekaligus divisi kurikulum SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

85 Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

86 Hasil wawancara dengan MF Kepala SD IT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

Selain hasil wawancara tentang teknis seleksi, ada pula hasil wawancara yang dikemukakan oleh tenaga pendidik mengenai tahapan seleksi yang pernah diikuti. LF mengungkapkan: “saya menyiapkan berkas dan mengikuti beberapa tes seperti tes mengaji, tes mengajar, lalu tes wawancara”.<sup>87</sup> Sedangkan TN mengungkapkan bahwa:

Tidak ada tahapan seleksi yang saya ikuti, karena saya awalnya mengajar TK, kemudian diberi amanah langsung dan dipercaya oleh yayasan untuk mengajar di SD karena latar belakang pendidikan saya juga PGSD.<sup>88</sup>

Dalam tahapan proses seleksi, adapun permasalahan yang ditemukan Kepala SD IT Al-Ghazali yang didapat dari wawancara peneliti jika yang mendaftar tidak linier dengan yang diinginkan, contohnya untuk mata pelajaran PJOK yang memang cukup sulit menemukan yang sesuai dengan visi misi sekolah. Namun karena harus memberikan pelayanan yang cepat, maka akan diterima dengan pertimbangan cara mengajar bagus, mengaji bagus, dan kemampuan IT juga bagus.

Dari hasil wawancara peneliti menyimpulkan bahwa proses seleksi calon tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali dimulai dari penyerahan berkas, tes wawancara, tes mengajar, dan tes mengaji. Dalam tahap wawancara, hal-hal yang menjadi pertimbangan diterimanya calon tenaga

---

87 Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

88 Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

pendidik di SD IT Al-Ghazali dilihat dari latar belakang pendidikan calon tenaga pendidik, kemampuan mengajar, kemampuan mengaji, dan kemampuan IT.

Dari hasil wawancara juga didapat bahwa permasalahan yang kerap dihadapi oleh kepala SD IT Al-Ghazali dalam proses seleksi adalah ketidaksesuaian pelamar dengan kriteria pendidik yang dibutuhkan. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah mengatasinya dengan membuka kembali perekrutan tenaga pendidik.

### **c. Pengadaan Tenaga Pendidik SDIT Sahabat Alam**

Pengadaan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik dimana proses pengadaan ini menjadi langkah awal dalam menentukan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah. Direktur SDM SDIT Sahabat Alam mengungkapkan:

Tiga bulan sebelum tahun ajaran baru direktur SDM mengundang TIM SDM yang terdiri dari kepala sekolah dan direktur utama. Dalam rapat tim SDM tersebut membahas mengenai kebutuhan guru kedepan. Meskipun kadang memang ada yang sifatnya insidental. Kendala ditemukan biasanya ketidakpastian guru dalam menentukan jadi tidaknya mengundurkan diri. Sebagai solusi, tim SDM memberikan batas waktu pada guru tersebut untuk menentukan pilihannya.<sup>89</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada AY selaku tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam mengungkapkan bahwa:

---

89 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SDIT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

“untuk perencanaan pengadaan kami guru-guru tidak terlibat, biasanya ada tim tersendiri”.<sup>90</sup> Lebih lanjut, HSN menambahkan:

Kami hanya mengetahui saja kalau sekolah sedang membutuhkan guru, kalau untuk proses perencanaan pengadaan itu kami tidak ikut karena memang sudah ada timnya.<sup>91</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa perencanaan pengadaan tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam dilakukan tiga bulan sebelum tahun ajaran baru dimulai. Perencanaan pengadaan tenaga pendidik tersebut melibatkan tim SDM yang terdiri direktur SDM, kepala sekolah, dan direktur utama. Perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dengan memperhatikan kuantitas dan kualitas yang diperlukan untuk tahun ajaran selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik direktur SDM SD IT Sahabat Alam mengungkapkan:

Kami menggunakan metode terbuka. Biasanya dengan menggunakan media sosial yang ada maupun penyampaian informasi rekrutmen dari satu orang ke orang yang lainnya. Persyaratan dan kriteria dicantumkan dalam brosur yang sudah dibagikan.<sup>92</sup>

---

90 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SDIT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

91 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

92 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam tentang proses rekrutmen tenaga pendidik, AY mengungkapkan bahwa: “Saya mengetahui informasinya dari link social media yang dikirimkan oleh teman saya”.<sup>93</sup> Sedangkan HSN mengungkapkan: “Saya tau dari pamplet yang dibagikan oleh teman saya”.<sup>94</sup>

Dari hasil wawancara di atas mengenai proses rekrutmen tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam, peneliti menganalisis bahwa rekrutmen dilakukan dengan menggunakan metode terbuka, yaitu dengan menyebarluaskan informasi penerimaan lowongan kerja di media social maupun dengan meminta bantuan dari tenaga pendidik yang ada untuk menyebarluaskan informasi rekrutmen.

Pada tahap seleksi sekolah menilai dan memutuskan calon tenaga pendidik tersebut diterima atau ditolak. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai proses tahapan seleksi tenaga pendidik, direktur SDM SD IT Sahabat Alam mengungkapkan:

Tahap pertama: masuk berkas, seleksi berkas, dan tes. Tes dilaksanakan 1 hari full yang terdiri dari tertulis (kemampuan umum, MTK, bahasa yang dinilai oleh tim SDM, dan kemampuan diri melalui gambar dan diagram –dinilai oleh psikolog-) tes balok untuk menilai kemampuan memimpin, mengembangkan diri dan kerjasama. Tes wawancara yang berisi pengenalan singkat 1

---

93 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

94 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

menit, pendapat tentang satu hal/kasus. Sebelum tes dimulai, tim SDM menyampaikan terlebih dahulu aturan sekolah jam masuk, aturan tidak menerima PNS tidak mengizinkan tes PNS dua tahun kedepan. Kewajiban dan hak juga disampaikan. Jika ada yang setuju silahkan lanjut, jika ada yang tidak sepakat silahkan mundur saat itu juga. Tahap kedua: tes wawancara mengenai konsep sekolah dari sudut pandang calon tenaga pendidik, riwayat perkembangan pribadi, dan memperjelas kembali kontrak yang sudah disampaikan. Tahap ketiga: Tes MMPI tes psikologis yang bisa dibaca oleh psikolog. Dapat gambaran bahwa org ini siap berkerja dalam tim atau tidak, kedepannya kecenderungannya bagaimana. Sehingga sekolah tau apa yang harus dilakukan dengan karyawan tersebut agar bisa berkembang.<sup>95</sup>

Selain hasil wawancara tentang teknis seleksi, ada pula hasil wawancara yang dikemukakan oleh tenaga pendidik mengenai tahapan seleksi yang pernah diikuti:

mempersiapkan berkas yang dibutuhkan sebagai persyaratan, wawancara, tes tertulis, ada juga tes balok untuk melatih kerjasama.<sup>96</sup>

mengirim surat lamaran, kemudian ada beberapa tes yang dilewati seperti tes tertulis, tes wawancara, tes praktek mengoperasikan microsoft excel.<sup>97</sup>

Dalam tahapan proses seleksi, adapun permasalahan yang biasanya ditemukan oleh direktur SDM SD IT Sahabat Alam yang didapat dari wawancara peneliti, yaitu:

Saat tahap wawancara, ketika kriteria sudah memenuhi dan berpotensi untuk mengajar, ternyata saat wawancara calon guru

---

95 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

96 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

97 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

tersebut menginginkan gaji yang cukup tinggi. Sehingga guru tersebut belum bisa diterima di sekolah. Solusinya yaitu mencari guru yang lain lagi. Mengulang proses seleksi dari awal lagi.<sup>98</sup>

Dari hasil wawancara peneliti menyimpulkan bahwa proses seleksi calon tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam dimulai dari penyerahan berkas, tes wawancara, tes tertulis, dan tes praktek. Pada tahap tes praktek, direktur SDM menilai kemampuan kerjasama, memimpin, dan pengembangan diri. Adapun setelah proses seleksi selesai dan tenaga pendidik dinyatakan diterima, tenaga pendidik tersebut masih harus memenuhi proses uji coba (masa magang) selama satu sampai tiga bulan tergantung dengan tercapai tidaknya tenaga pendidik memahami pola mengajar yang ada di SD IT Sahabat Alam. Tenaga pendidik yang berada dalam masa magang hanya melakukan observasi tanpa terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Dalam tahap ini, guru pamong berperan penting dalam membimbing dan mengarahkan guru magang. Sehingga, apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan guru tersebut didiskusikan kepada kepala sekolah.

## **2. Penempatan Tenaga Pendidik**

### **a. Penempatan Tenaga Pendidik SDIT Tiara Azzahra**

Penempatan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik dimana proses penempatan ini menjadi

langkah dalam mendukung tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah. Kepala SDIT Tiara Azzahra mengungkapkan:

Tenaga pendidik yang lolos seleksi biasanya kita kenalkan dengan guru-guru yang ada. Untuk tugas pokok sudah dijelaskan ketika tanda tangan surat kontrak kerja. Kalau ada pertanyaan biasanya bisa bertanya dengan guru-guru atau dengan saya juga bisa<sup>99</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra tentang masa orientasi tenaga pendidik mengungkapkan bahwa:

Kalau perkenalan biasanya langsung pada saat pertama kali masuk.<sup>100</sup>

Ada berkenalan dengan guru-guru, tugas-tugas dijelaskan ketika tanda tangan kontrak.<sup>101</sup>

Setelah ditetapkan diterima, sebagai tenaga pendidik harus melewati tahap uji coba terlebih dahulu. Adapun teknis pelaksanaan uji coba tenaga pendidik baru di SD IT Tiara Azzahra yang didapat dari wawancara peneliti, yaitu:

SD IT Tiara Azzahra menerapkan *training* (masa uji coba) kepada tenaga pendidik baru yang sebelumnya sudah disampaikan saat akad. Kepala sekolah selalu memantau. Setelah 3 bulan tenaga pendidik tersebut dipanggil kembali oleh kepala sekolah atau yayasan untuk diputuskan apakah lanjut mengajar atau tidak. Sampai saat ini, semua lanjut.<sup>102</sup>

---

99 Hasil wawancara dengan AD Kepala SDIT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

100 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

101 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

102 Hasil wawancara dengan AD Kepala SD IT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SDIT Tiara Azzahra tentang masa uji coba tenaga pendidik mengungkapkan bahwa: “Ada masa uji coba selama tiga bulan.”<sup>103</sup>. Selain itu, “Iya, ada tiga bulan masa uji coba. Setelah itu nanti dipanggil lagi oleh kepala sekolah.”<sup>104</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai promosi jabatan tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra, yaitu:

Promosi ada, disesuaikan dengan kemampuan guru tersebut. Kepala sekolah merekomendasikan guru tersebut ke yayasan. dan setiap tahun ada rotasi rolling wali kelas. Sedangkan untuk mutasi juga ada, misal awalnya guru TK, kemudian di mutasi ke SD karena dinilai mampu untuk mengajar di SD. Keputusan mutasi atau tidaknya tenaga pendidik merupakan kewenangan yayasan.<sup>105</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra mengenai promosi dan mutasi jabatan, FJ mengungkapkan:

Hanya pernah rotasi sebagai guru kelas. Awalnya saya mengajar kelas tiga kemudian mengajar di kelas empat. Yang terakhir ini saya kembali menjadi guru kelas tiga. Kepala sekolah dan yayasan yang menentukan pembagian tugas tersebut dengan pertimbangan kemampuan masing-masing guru.<sup>106</sup>

Selain itu, DL juga menambahkan:

---

103 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

104 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

105 Hasil wawancara dengan AD Kepala SD IT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

106 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

Hanya rotasi tugas, awalnya hanya mengajar TPA tapi diamanahkan mengajar sebagai guru bahasa arab di kelas karena awalnya sebagai guru TPA dan ada *basic* mengajar bahasa arab, terkadang menggantikan guru yang berhalangan hadir. Jadi dari situ kepala sekolah menilai bahwa saya mampu untuk mengajar sebagai guru bahasa arab.<sup>107</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti menganalisis bahwa promosi tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra diusulkan oleh kepala sekolah kepada pihak yayasan, sedangkan mutasi tenaga pendidik ditentukan oleh pihak yayasan dengan memperhatikan berbagai pertimbangan seperti lama mengajar, latar belakang pendidikan, dan kemampuan tenaga pendidik itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai penyebab dan proses pemberhentian tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra, AD menerangkan bahwa:

Yang membuat seorang tenaga pendidik diberhentikan yaitu melanggar syari'at, komitmen kerja dilanggar, terjadi hal-hal di luar kendali. Awalnya dipanggil untuk tabayyun, SP 1, SP 2, SP 3 (pemberhentian). Namun jika kasusnya melanggar syari'at langsung SP 3 (dikeluarkan). Lain halnya jika tenaga pendidik sendiri yang mengusulkan pengunduran diri, paling tidak harus memberitau pihak sekolah tiga bulan sebelumnya.<sup>108</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra mengenai persyaratan yang harus dipenuhi dalam mengajukan pemberhentian, DL mengungkapkan: “yang

---

107 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

108 Hasil wawancara dengan AD Kepala SD IT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

pasti kami harus memberitahukan tiga bulan sebelumnya kepada kepala sekolah”.<sup>109</sup> Lebih lanjut, FJ menambahkan: “pemberitahuan *resign* 3 bulan sebelum, seluruh keperluan administrasi kelas sudah selesai dan diserahkan pada sekolah”.<sup>110</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa pemberhentian tenaga pendidik SD IT Tiara Azzahra didasarkan atas keinginan tenaga pendidik sendiri (*resign*) atau pemberhentian dari pihak sekolah yang disebabkan oleh beberapa hal seperti melanggar syari’at, komitmen kerja dilanggar, maupun terjadi hal-hal di luar kendali. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pemberitahuan *resign* oleh tenaga pendidik harus disampaikan paling tidak tiga bulan sebelum hari pengunduran diri. Adapun pemberhentian tenaga pendidik SD IT Tiara Azzahra dilakukan oleh sekolah jika tenaga pendidik melanggar aturan dengan memberikan surat peringatan hingga surat pemberhentian. Namun demikian, pemberhentian yang dilakukan oleh sekolah kepada tenaga pendidik di SD IT Tiara Azzahra tidak pernah terjadi.

#### **b. Penempatan Tenaga Pendidik SDIT Al- Ghazali**

---

<sup>109</sup> Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

<sup>110</sup> Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SD IT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

Penempatan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik Kepala SDIT Al-Ghazali mengungkapkan: “Ada masa orientasi yang berupa perkenalan dengan guru-guru”<sup>111</sup>

Adapun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan tenaga pendidik di SDIT Al-Ghazali tentang masa orientasi tenaga pendidik mengungkapkan bahwa:

Di awal masuk saya ada perkenalan dengan guru-guru yang lain, kalau tentang tugas saya sudah dijelaskan saat tanda tangan kontrak kerja dan pakta integritas.<sup>112</sup>

Lebih lanjut, LF yang menjabat sebagai guru kelas menambahkan tentang masa orientasi: “Ada, saat penandatanganan kontrak kerja dan pakta integritas.”<sup>113</sup>

Selain itu, tenaga pendidik yang diterima harus melewati tahap uji coba terlebih dahulu, adapun teknis pelaksanaan uji coba tenaga pendidik baru di SD IT Al-Ghazali yang didapat dari wawancara peneliti, yaitu:

Tiga bulan masa uji coba. Setelah dinyatakan baik oleh kepala sekolah dan disetujui oleh yayasan maka kontrak kerja akan diteruskan. Namun, guru tersebut selama satu minggu masih belum bisa mengajar di kelas, hanya observasi. Setelah satu minggu, guru tersebut baru diberi kelas dan diawasi oleh kepala sekolah dan divisi kurikulum.<sup>114</sup>

---

111 Hasil wawancara dengan AD Kepala SDIT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

112 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

113 Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 sekaligus divisi kurikulum SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

114 Hasil wawancara dengan MF Kepala SD IT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

Adapun setelah proses seleksi selesai dan tenaga pendidik dinyatakan diterima, tenaga pendidik tersebut masih harus memenuhi proses uji coba selama tiga bulan. Akan tetapi, proses seleksi dan masa uji coba tidak diterapkan pada tenaga pendidik yang dimutasi dari lingkungan yayasan yang sama.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai promosi dan mutasi tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali, MF selaku Kepala Sekolah mengungkapkan:

Tidak ada promosi jabatan, yang ada hanya ada rotasi tugas. Setiap tahun ada rotasi, di konsultasikan susunannya ke yayasan. Kalau mutasi ada misal awalnya guru TK, kemudian di mutasi ke SD karena dinilai mampu. Dilakukan oleh yayasan.115

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali mengenai promosi dan mutasi jabatan, TN mengungkapkan:

pernah rotasi jabatan, awalnya bendahara kemudian menjadi divisi kesiswaan. Untuk pembagian tugas itu dilakukan oleh kepala sekolah bersama divisi kurikulum, nanti guru tersebut dipanggil. Mutasi juga pernah, dari guru TK dipindah ke SD yang ditunjuk langsung oleh yayasan, karena latar belakang pendidikan saya memang PGSD.116

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti menganalisis bahwa tidak ada promosi jabatan oleh kepala sekolah, yang ada hanya rotasi

---

115 Hasil wawancara dengan MF Kepala SD IT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

116 Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

pembagian tugas yang disusun oleh kepala sekolah dan divisi kurikulum. Sedangkan mutasi tenaga pendidik ditentukan oleh pihak yayasan dengan memperhatikan berbagai pertimbangan seperti lama mengajar, latar belakang pendidikan, dan kemampuan tenaga pendidik itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai penyebab dan proses pemberhentian tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali, MF selaku kepala sekolah menerangkan:

Penyebab pemberhentian tenaga pendidik terjadi karena tidak satu visi dengan sekolah, loyalitas rendah, tidak bisa bekerja sama, dan tidak disiplin. Awalnya diberikan teguran lisan terlebih dahulu, jika tidak ada perubahan maka diberikan SP 1 2 3, hingga pemberhentian.<sup>117</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik di SD IT Al-Ghazali mengenai persyaratan yang harus dipenuhi dalam mengajukan pemberhentian, TN mengungkapkan:

Saya belum pernah mengajukan pemberhentian, tetapi diawal tahun ajaran baru ada surat pakta integritas, disitu tercantum bahwa kami harus mencari pengganti 3 bulan sebelum keluar agar kami bisa mendampingi guru pengganti tersebut.<sup>118</sup>

Lebih lanjut, LF yang menjabat sebagai guru kelas menambahkan: selama ini saya tidak pernah mengajukan resign. Namun untuk prosesnya sudah dijelaskan sejak saya awal masuk bahwa informasi resign harus disampaikan 3 bulan sebelum dan tidak

---

<sup>117</sup> Hasil wawancara dengan MF Kepala SD IT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

<sup>118</sup> Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

bisa langsung resign karena harus memastikan ada guru pengganti.<sup>119</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa pemberhentian tenaga pendidik SD IT Al-Ghazali didasarkan atas keinginan tenaga pendidik sendiri (*resign*) atau pemberhentian dari pihak sekolah karena loyalitas yang rendah, tidak bisa bekerjasama, dan tidak disiplin. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pemberitahuan *resign* oleh tenaga pendidik harus disampaikan paling tidak tiga bulan sebelum hari pengunduran diri dan memastikan sudah ada guru pengganti.

### **c. Penempatan Tenaga Pendidik SDIT Sahabat Alam**

Penempatan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik SDM SD IT Sahabat Alam mengungkapkan: "Ada masa orientasi bersama tenaga pendidik baru lainnya"<sup>120</sup>

Setelah mengikuti seleksi, tenaga pendidik yang diterima harus melewati tahap uji coba terlebih dahulu. Adapun teknis pelaksanaan uji coba tenaga pendidik baru di SD IT Sahabat Alam yang didapat dari wawancara peneliti pada Direktur SDM SD IT Sahabat Alam menjelaskan:

Setelah diterima dan tanda tangan kontrak, di kontrak dijelaskan bahwa tiga bulan pertama masa magang. Selama satu bulan pertama hanya melakukan observasi di kelas, belum mengajar. Biasanya dilakukan diskusi satu kali dalam sepekan dengan guru kelas (guru pamong) untuk mengetahui dan memahami pola

---

<sup>119</sup> Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 sekaligus divisi kurikulum SD IT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

<sup>120</sup> Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

mengajar yang ada di sekolah. Namun, ada juga yang full tiga bulan observasi karena dari hasil diskusi masih belum ada yang tercapai. Kemudian kontrak satu tahun, hak dan kewajiban di jelaskan dalam kontrak. Setelah satu tahun baru statusnya GTY.121

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, tenaga pendidik yang berada dalam masa magang hanya melakukan observasi tanpa terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Dalam tahap ini, guru pamong berperan penting dalam membimbing dan mengarahkan guru magang. Sehingga, apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan guru tersebut didiskusikan kepada kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai promosi dan mutasi jabatan tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam, H selaku direktur SDM mengungkapkan:

Tidak ada promosi, hanya rotasi dan mutasi. Tim SDM yang menentukan dan disesuaikan dengan kemampuan guru dan kebutuhan sekolah dengan beberapa pertimbangan tertentu. Untuk mutasi ada, masih dalam satu yayasan, misalnya dari TK ke SD.122

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam mengenai promosi dan mutasi jabatan, AY mengungkapkan:

---

121 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

122 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

Hanya ada rotasi tugas. Awalnya menjadi guru bantu kelas empat, kemudian menjadi guru kelas di kelas lima, karena ada guru kelas yang *resign*, saya ditarik kembali ke kelas 4.<sup>123</sup>

Sedangkan HSN selaku guru bantu menambahkan: “Awalnya jadi admin, kemudian diamanahkan jadi guru bantu”.<sup>124</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti menganalisis bahwa tidak ada promosi jabatan pada tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam, yang ada hanya rotasi tugas yang disusun oleh tim SDM dengan mempertimbangkan kemampuan tenaga pendidik. Selain itu, mutasi tenaga pendidik juga dilakukan oleh tim SDM yang biasanya terjadi di satu lingkungan yayasan dan telah disetujui oleh direktur utama.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada kepala sekolah mengenai bentuk kompensasi dan penghargaan yang diberikan di SD IT Sahabat Alam, yaitu:

Bentuk penghargaannya pada gaji pokok yang berdasarkan usia kerja, jadi yang lebih lama nominal gaji pokoknya tentu berbeda dengan yang baru 1 tahun, tunjangan loyalitas, tunjangan keluarga terutama pendidikan anak yang bersekolah di Sahabat Alam. Pelatihan yang difasilitasi penuh oleh sekolah. Untuk cuti dan Izin ada peraturan tertulis dalam SK Prosedur Izin dan sudah disampaikan. Prosedur cuti dan izin sendiri guru membuat surat, disetujui kepek, diserahkan ke Direktur SDM lalu mengeluarkan lembar izin/cuti baru diberikan pada direktur.<sup>125</sup>

---

123 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

124 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

125 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SD IT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada tenaga pendidik mengenai bentuk kompensasi dan penghargaan yang diberikan di SD IT Sahabat Alam, HSN menerangkan bahwa:

Kompensasi finansial dan non-finansial. Untuk izin dan cuti sudah disampaikan saat kontrak kerja. Penghargaan biasanya dalam bentuk kenaikan gaji, tergantung kinerja dan jabatannya.<sup>126</sup>

Lebih lanjut, AY yang menjabat sebagai guru kelas menambahkan:

Untuk kompensasi finansial biasanya tergantung lama mengabdikan, kalau non-finansial berupa izin dan cuti sudah ada dijelaskan saat tanda tangan kontrak. Izin dan cuti melalui dua tahap, kepada kepala sekolah dan ke bagian tim SDM.<sup>127</sup>

Dari hasil yang telah didapat di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa kompensasi dan penghargaan yang diberikan kepada tenaga pendidik di SD IT Sahabat Alam dalam bentuk finansial dan non-finansial. Bentuk finansial diberikan berupa tunjangan yang disesuaikan dengan lama mengabdikan di sekolah, sedangkan kompensasi non-finansial diberikan dalam bentuk izin dan cuti.

### **3. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik**

Pembinaan dan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat

---

126 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

127 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SD IT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.<sup>128</sup>

#### **a. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik SDIT Tiara Azzahra**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik, kepala SDIT Tiara Azzahra mengungkapkan bahwa:

Biasanya kepala sekolah berkoordinasi dengan yayasan mengenai kebutuhan pembinaan dan pengembangan guru. Pembinaan dilakukan bisa dilakukan oleh kepala sekolah maupun narasumber lain.<sup>129</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik SDIT Tiara Azzahra, FJ mengungkapkan: “Tahsin, belajar fiqih, pembinaan pembuatan e-raport, pembinaan k-13, pembinaan pegawai ujian”.<sup>130</sup> Selain itu, DL menambahkan: “Program tahsin, dan kitab tangga ibadah setiap hari kamis”.<sup>131</sup>

Hal yang berkaitan dengan bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan juga disampaikan oleh Kepala SDIT Tiara Azzahra bahwa:

Pelatihan tentang administrasi, personal guru, dan pelatihan tentang KBM. pembinaan dari yayasan juga ada meski tidak terjadwal, paling tidak dalam satu semester ada tiga kali

---

128 M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, 2011, h. 5.

129 Hasil wawancara dengan AD Kepala SDIT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

130 Hasil wawancara dengan FJ selaku guru kelas 3 SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

131 Hasil wawancara dengan DL selaku guru MAPEL B.Arab SDIT Tiara Azzahra tanggal 17 Februari 2021

pembinaan dari yayasan. Kegiatan mingguan dilaksanakan setiap Kamis belajar fiqih, setiap Sabtu belajar tajwid dan guru juga ada yang ikut KKG.<sup>132</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti, pelatihan dan pengembangan di SDIT Tiara Azzahra didasarkan pada analisis kebutuhan tenaga pendidik hasil koordinasi dengan pihak yayasan. Sebagai sekolah yang mengutamakan nilai-nilai keislaman, pelatihan dan pengembangan mengenai keagamaan pun difasilitasi oleh sekolah dalam agenda mingguan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada pengetahuan dan kemampuan tenaga pendidik sebagai pengajar dilakukan sekolah dengan melibatkan seluruh tenaga pendidik.

#### **b. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik SDIT Al-Ghazali**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik, kepala SDIT Al-Ghazali mengungkapkan bahwa:

Di Awal semester, divisi kurikulum membuat program kerja pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh guru-guru. Program tersebut nantinya dikoordinasikan tiap divisi, kepala sekolah dan yayasan.<sup>133</sup>

---

132 Hasil wawancara dengan AD Kepala SDIT Tiara Azzahra tanggal 05 Februari 2021

133 Hasil wawancara dengan MF Kepala SDIT Al-Ghazali tanggal 18 Februari 2021

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik SDIT Al-Ghazali, TN mengungkapkan: “Pelatihan k13, pelatihan media pembelajaran, pembelajaran tahsin untuk guru”.<sup>134</sup> Selain itu, LF menambahkan:

Di awal tahun ajaran, pelatihan penyusunan RPP 1 lembar, penilaian k13, Pelatihan media creator kerjasama dengan PGMI IAIN Palangka Raya. Ada *halaqah* yang dibimbing oleh divisi keagamaan dan guru-guru yang memang berkompeten untuk membina guru-guru yang lain dalam *tahsinul qur'an*.<sup>135</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti, pelatihan dan pengembangan di SDIT Al-Ghazali didasarkan pada analisis kebutuhan tenaga pendidik hasil koordinasi antara kepala sekolah, divisi kurikulum dan divisi keagamaan.

### **c. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik SDIT Sahabat Alam**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik, kepala SDIT Sahabat Alam menjelaskan bahwa:

Dalam perencanaan pembinaan disesuaikan dengan kebutuhan guru sesuai dengan informasi yang diberikan kepala sekolah. Ada pembinaan mingguan dengan guru pamong dan kepala sekolah saat masa magang. Pelatihan-pelatihan dilaksanakan bulanan ada juga yang pertiga bulan, pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan guru. Ada juga pelatihan tahunan dalam RAKER per semester,

<sup>134</sup> Hasil wawancara dengan TN selaku guru kelas 1 SDIT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

<sup>135</sup> Hasil wawancara dengan LF selaku guru kelas 6 SDIT Al-Ghazali tanggal 17 Maret 2021

pelatihan yang dibutuhkan oleh guru secara keseluruhan dari TK-SD-SMP mengenai pemahaman kembali tentang model kurikulum sekolah alam.<sup>136</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai bentuk kegiatan pembinaan dan pengembangan yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik SDIT Sahabat Alam, yaitu:

Ada pembinaan setiap seminggu sekali oleh kepala sekolah. Karena saat ini masih pandemi, jadi kami banyak mendapatkan pelatihan mengenai penggunaan aplikasi seperti *google classroom* dan *trello*.<sup>137</sup>

Tiga bulan awal saya masuk diberikan bimbingan dan konsultasi bagaimana cara mengajar disini, kemudian selesai magang langsung masuk belajar *online*. Selama belajar *online* ini saya mendapatkan banyak sekali pelatihan seperti penggunaan zoom, google classroom, trello, dan aplikasi-aplikasi yang mendukung untuk belajar online. Pelatihannya menyesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi terkini.<sup>138</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di SDIT Sahabat Alam disusun oleh tim SDM yang didasarkan pada analisis kebutuhan tenaga pendidik dan disesuaikan dengan kondisi saat ini.

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

---

136 Hasil wawancara dengan H selaku Direktur SDM SDIT Sahabat Alam tanggal 16 Februari 2021

137 Hasil wawancara dengan AY selaku guru kelas 4 SDIT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

138 Hasil wawancara dengan HSN selaku guru bantu kelas 2 SDIT Sahabat Alam tanggal 18 Februari 2021

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan pengumpulan dokumentasi yang dilakukan terhadap manajemen tenaga pendidik sekolah dasar Islam Terpadu di Palangka Raya, peneliti menganalisis sebagai berikut:

### 1. Pengadaan Tenaga Pendidik

Perencanaan pengadaan tenaga pendidik merupakan sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang didalamnya meliputi upaya pencocokkan SDM internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan akan dibutuhkan.<sup>139</sup>

Merencanakan segala sesuatu juga merupakan konsep yang diajarkan dalam Islam, Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok; dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>140</sup>

---

139 Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), hlm. 137- 139.

140 Q.S al- Hasyr [59]: 18

Dari ayat ini disampaikan bahwa apa perlu adanya perencanaan yang tepat dalam melakukan kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam hal ini, perencanaan kebutuhan pendidik merupakan salah satu kegiatan yang harus dilakukan dengan tepat agar kualitas dan kuantitas guru yang dibutuhkan dalam satuan pendidikan terpenuhi dan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Dari hasil wawancara yang didapat, peneliti dapat menganalisis bahwa perencanaan tenaga pendidik SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam dilakukan dengan memperhatikan konsep *demand* dan *supply*. Pada komponen *demand* unsur-unsur penting yang diperhatikan oleh kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya dalam perencanaan tenaga pendidiknya adalah guru untuk bidang apakah yang diperlukan, untuk jenis dan jenjang pendidikan yang mana, dengan kualifikasi apa, tugas-tugas apa saja yang harus dilaksanakan, dan juga jaminan-jaminan apakah yang dapat disediakan sebagai imbalan pelayanan yang diberikan oleh guru. Sedangkan pada komponen *supply*, unsur-unsur esensial yang diperhatikan adalah guru apa dan dengan kualifikasi tingkat mana yang perlu disiapkan, apakah stock guru cukup tersedia, program yang bagaimanakah yang dapat memenuhi persyaratan kualitatif ketenagaan guru yang diperlukan, berapa jumlah guru yang perlu disiapkan, sikap profesional guru yang

bagaimanakah yang perlu dibina untuk calon guru tersebut.<sup>141</sup> Adapun pekerja yang baik dalam Al-Qur'an yaitu:

قَالَتْ إِحْدُهُمَا يَا بَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, ‘Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”<sup>142</sup>

Berdasarkan dialog tersebut, terdapat dua kriteria seorang karyawan yang baik dalam Alquran. Yang pertama adalah memiliki kualitas kompetensi yang handal. Dalam ayat tersebut disebut dengan "*qowiyyun*" yang berarti memiliki kekuatan. Berbicara tentang kualitas keterampilan dalam suatu bidang pekerjaan, memang hal yang mutlak diperlukan. Seseorang yang berkompeten dalam melakukan pekerjaannya, tentu akan makin memperbesar tingkat keberhasilan penyelesaian tugasnya.

Umumnya perencanaan kebutuhan tenaga pendidik biasanya dilakukan oleh kepala sekolah bersama yayasan sebelum tahun ajaran baru dimulai. Namun demikian, tidak bisa dipungkiri bahwa adanya hal-hal yang bersifat insidental di lingkungan sekolah membuat kepala sekolah melakukan perencanaan kebutuhan diluar waktu yang ditentukan. Faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan seperti:ekonomi

---

141 Muhamad Taufik B.K, “*Analisis Supply And Demand Tenaga Pendidik Pada Satuan Pendidikan Dasar*”, MUNTAZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol: 1 No.1 Desember 2020, h.1-12

142 Al- Qasas [28]: 26

nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing.<sup>143</sup>.Sedangkan faktor internal yang turut mempengaruhi seperti: rencana strategik dan rencana operasional organisasi, anggaran untuk SDM, peramalan pembiayaan, pengembangan organisasi, desain organisasi dan desain pekerjaan.<sup>144</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti, perencanaan kebutuhan tenaga pendidik pada SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam memang memperhatikan konsep *demand* dan *supply*. Akan tetapi, pada pelaksanaannya dilakukan secara berbeda. Perencanaan tersebut dilakukan sesuai ciri khas sekolah masing-masing entah proses perencanaannya dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, melibatkan divisi-divisi, ataupun dengan membentuk tim khusus. Selain itu, meski proses perencanaan tenaga pendidik SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam dilakukan oleh kepala sekolah, hasil perencanaan juga tetap dikoordinasikan dengan pihak yayasan.

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru, baik jumlah maupun kualitasnya. Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk. Sehingga, peluang untuk mendapatkan tenaga pendidik yang baik terbuka lebar, karena sekolah dapat memilih yang terbaik di antara yang baik. Metode yang bisa

---

143 Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005, h. 50

144 Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2005, h.34

digunakan dalam rekrutmen tenaga pendidik yaitu metode tertutup dan metode terbuka.<sup>145</sup> Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Sedangkan metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar luas ke masyarakat.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, diketahui bahwa Sekolah Islam Terpadu di Palangka Raya menggunakan metode terbuka dalam perekrutannya. Sekolah menggunakan *platform* yang ada untuk menyebarkan informasi perekrutan calon tenaga pendidik, seperti *instagram*, *facebook*, *whatsapp*, maupun *blog*. Efektivitas metode rekrutmen melalui media sosial dari aspek target terbukti mampu menaikkan jumlah pelamar.<sup>146</sup> Dengan menggunakan social media sebagai sarana perekrutan, informasi adanya kebutuhan calon pelamar dapat diakses oleh siapapun dan dimanapun.<sup>147</sup> Selain menggunakan *platform* social media, kepala sekolah juga melakukan rekrutmen dengan menyebarkan informasi kebutuhan guru kepada guru yang sudah bekerja di sekolah tersebut. Hal ini dilakukan agar

---

145 Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010, h.44

146 Jazimatul Husna., Argha Prasetya., Salsabila Shadiqin., Sesilia Fanisa Berliansa Pungki., Yahya Muhaimin., *Efektivitas Metode Rekrutmen Melalui Media Sosial (E- Recruitment)*. Jurnal Ilmiah UNIVERSITAS SEMARANG. Vol:2 No:1, Juni 2021, h.53. doi: <http://dx.doi.org/10.26623/jisl.v2i1.3421>

147 Tanja Koch., Charlene Gerber., & Jeremiah J. De Klerk., *The Impact Of Social Media On Recruitment: Are You LinkedIn*. SA Journal Of Human Resource Management. SA Tydskrif Vir Menslikehulpbronbestuur, Vol: 16, A861, 2018. Doi: <https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V16i0.861> .

memperoleh banyaknya lamaran yang masuk sehingga peluang untuk mendapatkan tenaga pendidik yang berpotensi dan sesuai dengan kualifikasi masing-masing sekolah bisa dipenuhi.

Adanya keterbukaan informasi dari Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya dalam pengadaan dan rekrutmen calon tenaga pendidik merupakan bentuk sikap adil dan jujur yang diterapkan oleh sekolah sesuai dengan firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ٱلْأَنفُسِ كَيْفَ عَدَلْتُمْ لِلْقَوْمِ بِمَا كَفَرُوا بِٱللَّهِ فَتَكُونُوا مِنَ ٱلْمُجْرِمِينَ

Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.<sup>148</sup>

Ayat ini berkaitan tentang kesaksian yang adil untuk semua pihak. Dalam konteks pengadaan dan rekrutmen tenaga pendidik, penggunaan metode terbuka dalam rekrutmen merupakan tindakan adil bagi seluruh calon tenaga pendidik yang hendak melamar di sekolah tersebut.

Tahap selanjutnya dalam pengadaan adalah seleksi, yaitu proses pemilihan calon tenaga kerja yang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Proses ini dirancang agar kandidat yang lolos dari seleksi sesuai

dengan jabatan yang lowong dari suatu pekerjaan. Seleksi karyawan merupakan persoalan krusial. Rasulullah bersabda:

إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan?' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu”<sup>149</sup>

Oleh sebab itu, proses seleksi merupakan tahapan yang teramat penting dalam manajemen tenaga pendidik. Proses seleksi yang dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif memungkinkan kepala sekolah mendapatkan calon tenaga pendidik yang *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan tenaga pendidik menjadi lebih mudah.<sup>150</sup> Adapun proses seleksi meliputi seleksi administrasi, wawancara pendahuluan, formulir lamaran kerja, tes psikologi, wawancara lanjutan, pemeriksaan kesehatan, hingga persetujuan atasan.

Dari hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa masing-masing sekolah secara umum memiliki alur yang sama dalam tahap seleksi, yaitu seleksi berkas, tes, masa uji coba, hingga persetujuan atasan. Meski demikian masing-masing sekolah memiliki ciri khas dan standar kualifikasi tersendiri dalam seleksi calon tenaga pendidik. ada beberapa hal yang menjadi dasar kualifikasi dalam proses seleksi, yaitu keahlian, pengalaman, umur, jenis

---

149 Imam Bukhari No. 6015

150 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2001, h. 127

kelamin, pendidikan pelatihan, keadaan fisik, penampilan, bakat, tempramen, dan karakter.<sup>151</sup>

Tahapan seleksi di SDIT Tiara Azzahra dimulai dari seleksi berkas, tes mengaji dan tes mengajar, hingga wawancara. Proses seleksi ini dilakukan kepala sekolah dengan tetap berkoordinasi dengan ketua yayasan. Setelah seluruh tahapan seleksi dilakukan, calon tenaga pendidik yang diterima melakukan akad (perjanjian kerja) dengan kepala sekolah. Dalam akad tersebut dijelaskan poin-poin berupa kompensasi yang akan diterima oleh tenaga pendidik dan aturan-aturan yang berlaku di sekolah.

Lebih lanjut, dalam proses seleksi di SDIT Al-Ghazali menerapkan seleksi berkas, *micro teaching*, wawancara dan hafalan surah. Kegiatan seleksi ini tidak dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, melainkan dengan melibatkan divisi-divisi yang berkaitan dengan proses seleksi tersebut, yaitu divisi kurikulum dan divisi keagamaan. Dalam hal ini, kepala sekolah dan divisi yang bersangkutan tetap berkoordinasi dengan yayasan. Dalam proses seleksi ini pula, kepala sekolah menyatakan bahwa SDIT Al-Ghazali lebih mengutamakan calon tenaga pendidik yang memiliki kemampuan dalam informasi teknologi, mengaji, dan hafalan *juz 'amma*.

Di sisi lain, tahapan proses seleksi di SDIT Sahabat Alam disusun oleh direktur Sumber Daya Manusia (SDM) beserta timnya. Proses seleksi di SDIT Sahabat Alam terbagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap awal, tahap

---

151 I Komang Ardana ., Ni Wayan Mujiati., I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: Graha Ilmu , 2012, h. 74-78

wawancara, dan tahap tes psikologis. Tahap awal dalam proses seleksi ini mulai dari masuk berkas, seleksi berkas, dan tes. Adapun tes yang dilaksanakan terdiri dari tes tulis mengenai kemampuan umum seperti matematika dan bahasa yang dinilai oleh tim SDM, tes balok yang berfokus pada kemampuan memimpin, mengembangkan diri, dan bekerjasama. Tes wawancara tahap awal yang berisi perkenalan 1 menit dan pendapat calon tenaga pendidik tentang satu hal atau kasus. Dari hasil observasi yang dilakukan, sebelum melakukan wawancara tahap awal, tim SDM menyampaikan terlebih dahulu mengenai aturan sekolah mengenai hak dan kewajiban calon tenaga pendidik, terutama aturan yang tidak menerima Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tidak mengizinkan tenaga pendidik baru mengikuti tes calon PNS selama dua tahun kedepan. Jika calon tenaga pendidik setuju, maka bisa lanjut melakukan wawancara. Akan tetapi, jika keberatan, maka boleh mundur saat itu juga. Tahap selanjutnya yaitu tahap wawancara. Dalam hal ini, tim SDM menggali lebih dalam mengenai konsep sekolah dari sudut pandang calon tenaga pendidik dan riwayat perkembangan pribadinya. Selain itu, tim SDM kembali memperjelas kontrak kerja yang sudah disampaikan di wawancara awal sebelumnya. Tahap akhir adalah tahap tes *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI) yang hanya bisa dibaca oleh psikolog. Tes ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran apakah calon tenaga pendidik siap bekerja dalam tim atau tidak atau bagaimana kecenderungan sikapnya kedepan. Sehingga, sekolah tau apa yang harus dilakukan kepada tenaga pendidik tersebut agar bisa berkembang.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dalam proses seleksi calon tenaga pendidik, didapat gambaran umum bahwa kepala SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam memiliki kualifikasi tersendiri dalam merekrut tenaga pendidik. Selain itu, tenaga pendidik yang lain berperan aktif dalam membimbing dan mengarahkan tenaga pendidik yang masih dalam masa uji coba. Kepala sekolah dan tenaga pendidik yang ada di masing-masing sekolah selalu terbuka untuk berdiskusi. Selain itu, pembagian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah selalu didasarkan pada karakteristik, kinerja, kedisiplinan, dan kemampuan tenaga pendidik dalam mengelola kelas. Pembagian tugas ini juga tidak lepas dari koordinasi antara kepala sekolah, tim yang bersangkutan, dan pihak yayasan.

## **2. Penempatan Tenaga Pendidik**

Penempatan tenaga pendidik/ pegawai dapat diartikan sebagai tindak lanjut dari proses seleksi tenaga pendidik, yaitu menempatkan tenaga pendidik yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan tenaga pendidik, dapat diketahui bahwa sekolah memberikan orientasi kepada tenaga pendidik. Orientasi yang diberikan berupa pengenalan terhadap guru dan lingkungan sekolah. Adapun orientasi terhadap tugas pokoknya dijelaskan pada saat penandatanganan kontrak kerja. Setelah diberikan orientasi, kepala sekolah memberikan waktu tugas bulan masa uji coba terhadap tenaga pendidik tersebut. Proses masa uji coba tergantung pada kebijakan sekolah masing-masing.

SDIT Tiara Azzahra menerapkan *training* (masa uji coba) kepada tenaga pendidik baru selama tiga bulan. Adanya masa uji coba disampaikan langsung oleh kepala sekolah saat melakukan akad. Saat masa uji coba, tenaga pendidik baru mengajar sesuai dengan pembagian tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Setelah tiga bulan masa uji coba, tenaga pendidik baru kembali melakukan koordinasi dengan kepala sekolah untuk menentukan apakah kontrak kerja tenaga pendidik tersebut dilanjutkan atau tidak.

SDIT Al-Ghazali mewajibkan tenaga pendidik baru harus memenuhi masa orientasi selama satu minggu. Di masa tersebut, tenaga pendidik baru melakukan observasi pada kegiatan-kegiatan kelas dan berkenalan dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada. Selanjutnya, tenaga pendidik baru diberikan masa uji coba dengan mengajar selama 3 bulan dibawah pengawasan dan bimbingan kepala sekolah dan divisi kurikulum. Selanjutnya, jika performa tenaga pendidik baru dinyatakan baik selama masa uji coba, tenaga pendidik baru.

Pada SDIT Sahabat Alam. setelah rangkaian seleksi selesai, maka tenaga pendidik yang diterima diserahkan pada kepala sekolah untuk *briefing* mengenai *jobdesknya*. Tenaga pendidik mendapatkan masa magang (observasi kelas) selama 3 bulan dengan diskusi 1 kali dalam sepekan bersama guru pamongnya maupun kepala sekolah untuk mengetahui dan memahami pola mengajar yang ada di SDIT Sahabat Alam. Setelah mengabdikan selama 1 tahun, statusnya menjadi guru tetap yayasan.

SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam menerapkan hal yang berbeda pada bagian promosi dan mutasi tenaga pendidik. Promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar.<sup>152</sup> Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.<sup>153</sup> Sedangkan mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau *“The right man in the right place“*, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Salah satu fungsi manajemen yang sudah dibicarakan di atas adalah staffing atau penempatan. Dalam manajemen pendidikan Islam konsep penempatan ini adalah:

---

152 Siagian P. Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2009, h. 49

153 Jekson Simion, dkk, *Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Manado*, Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal.3098-3107

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
 إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.”<sup>154</sup>

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menganalisis bahwa promosi tenaga pendidik SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam diusulkan oleh kepala sekolah kepada pihak yayasan dengan landasan dasar promosi sesuai kebijakan yang diberlakukan di masing-masing sekolah. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian dan pelaksanaan promosi yaitu, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan bersosialisasi,

---

154 An Nisa [4]: 58.

prestasi, inisiatif dan kreatif.<sup>155</sup> Sedangkan mutasi tenaga pendidik ditentukan oleh pihak yayasan. Adapun pelaksanaan mutasi yang diberlakukan yaitu sistem merit (prestasi), sistem senioritas, dan sistem nepotisme.<sup>156</sup> Berdasarkan hasil observasi peneliti, mutasi yang ada di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam terjadi masih di satu lingkup yayasan, sebagai contoh mutasi tenaga pendidik dari tingkat TK ke SD. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, dasar penerapan mutasi tenaga pendidik yang ada di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam adalah kepercayaan pada tenaga pendidik yang dinilai mampu, bertanggung jawab, dan memiliki loyalitas tinggi pada sekolah.

Pemberhentian adalah fungsi komparatif terakhir manajemen sumber daya manusia istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisah atau pemutusan hubungan tenaga kerja yang dari suatu organisasi perusahaan.<sup>157</sup> Dalam hal ini, pemberhentian tenaga pendidik adalah pemutusan hubungan kerja antara sekolah dengan tenaga pendidik karena suatu sebab tertentu. Sebab-sebab pemberhentian tenaga kependidikan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis yaitu pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian sebab lain-lain.<sup>158</sup>

---

155 Ramayulis & Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia. 2017. h.124

156Malayu SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, h. 170.

157 Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, h.23

158 E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009, h. 4

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan mengenai pemberhentian tenaga pendidik, didapat gambaran umum bahwa pemberhentian tenaga pendidik oleh pihak sekolah tersebut dilakukan apabila tenaga pendidik melanggar komitmen kerja yang sudah disepakati dalam surat perjanjian kerjasama, tidak satu visi dengan sekolah, loyalitas rendah, tidak disiplin, dan melanggar syari'at. Langkah awal yang dilakukan pihak sekolah dalam pemberhentian tenaga pendidiknya yaitu melakukan diskusi dengan tenaga pendidik tersebut, jika hasil diskusi tidak menemui titik terang, maka sekolah akan melakukan pemberhentian pada tenaga pendidik tersebut.

Adapun jika konsep ini dalam islam di sebut dengan tabayyun dalam Al-qur'an:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu seorang yang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.<sup>159</sup>

Lain halnya jika tenaga pendidik yang mengajukan pengunduran diri (*resign*). Dari hasil wawancara didapat gambaran umum bahwa pemberitahuan pengunduran diri harus disampaikan tiga bulan sebelum tanggal pengunduran diri. Hal ini dilakukan agar kepala sekolah dapat mengatur pengganti dan proses transisi kerja.

---

159 Al Hujarat [49]: 6.

### 3. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pembinaan dan pengembangan tenaga merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah). Fungsi dari pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik merupakan salah satu fungsi dari pengelolaan personalia yang mutlak dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Kegiatan pembinaan dan pengembangan tersebut tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karir tenaga pendidik.<sup>160</sup> Terdapat dua metode yang biasanya digunakan dalam pembinaan dan pengembangan, yaitu metode *on the job training* dan metode *off the job training*.<sup>161</sup> Metode *on the job training* adalah metode pembinaan dan pengembangan yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja meliputi pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerjaan, dan system magang. Sedangkan metode *off the job training* adalah metode pembinaan dan pengembangan yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja yang meliputi system ceramah, pelatihan vestibul, role playing, studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium, dan belajar sendiri.<sup>162</sup>

---

160 Bahdin Nur Tanjung, *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* Volume 3, No 2, May 2020, Page: 1240-1249 e-ISSN: 2655-1470 (Online), p-ISSN: 2655-2647

161 Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h.24

162 T Yani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta : BPFE, 2001, h. 35

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dalam pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik, didapat gambaran umum bahwa sekolah menerapkan metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Metode *on the job training* diterapkan dengan melakukan rotasi pekerjaan dan sistem magang bagi tenaga pendidik baru. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan dengan melakukan pembinaan setiap pekan, baik itu pembinaan keagamaan maupun pembinaan yang bersifat administratif. Pemberian training (on atau off) kepada guru harus diprogram secara tepat sasaran dan berkelanjutan.<sup>163</sup> Adapun program pengembangan tenaga pendidik yaitu berupa pelatihan-pelatihan yang tersusun dalam rencana kerja yang sudah melalui beberapa tahap perencanaan, yaitu analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pembuatan pelatihan, implementasi pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Secara garis besar, kepala sekolah menyusun perencanaan program kerja pengembangan tenaga pendidik secara internal terlebih dahulu, yaitu dengan melibatkan divisi/direktur/tim terkait. Kemudian, hasil perencanaan disampaikan kepada tenaga pendidik yang lain, komite, ataupun yayasan.

Hasil dari perencanaan yang disusun menempatkan kepala sekolah sebagai seorang supervisor. Hakikat supervisi di atas, menekankan bahwa supervisor dalam hal ini kepala sekolah hendaknya memberikan pertolongan,

---

163 Andi Arif Rifa'i, *On/Off-The Job Training Guru: Sebuah Keniscayaan dalam mendukung Peningkatan Efektivitas Pembelajaran*. Tarbawy : Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 5 No. 1, 2018, h.1 DOI: <https://doi.org/10.32923/tarbawy.v5i1.824>

bantuan, bimbingan motivasi, dan memberikan arahan kepada guru maupun staf sekolah lainnya dalam mengatasi kesulitan. Hal ini sebagaimana diperintahkan Allah Subhanahu wata'ala, sebagaimana ditegaskan dalam Surah al-Māidah ayat 2 sebagai berikut.<sup>164</sup>

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ عَاوَنُوا لِلَّهِ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksaNya.<sup>165</sup>

Ayat di atas, menunjukkan dengan jelas tentang perintah saling tolong menolong dalam kebaikan, termasuk menolong guru-guru yang mengalami kesulitan dalam melakukan perbaikan-perbaikan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar siswa. Seorang supervisor pembelajaran harus menitikberatkan perhatiannya pada segala langkah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran yang telah diputuskan bersama.

Dari hasil analisis, peneliti menyimpulkan bahwa pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam tidak luput dari peran kepala sekolah selaku supervisor dan juga peran lingkungan sekitar sekolah yang saling tolong menolong dalam memahami sistem sekolah yang ada.

---

<sup>164</sup> Al Maidah [5] 2.

<sup>165</sup> Al – Maidah [5] : 2

#### **4. Konsep Pengadaan, Penempatan, dan Pembinaan Tenaga Pendidik**

##### **Yang Ideal**

##### **a. Pengadaan Tenaga Pendidik**

Pengadaan merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.<sup>166</sup>

Adapun unsur-unsur yang terdapat pada pengadaan tenaga pendidik yaitu perencanaan rekrutmen, proses rekrutmen, pencarian pelamar, penyebaran pengumuman penerimaan guru baru, dan Seleksi.

##### **1) Perencanaan Rekrutmen**

Suatu kegiatan manajemen yang baik tentu diawali dengan suatu perencanaan yang matang dan baik. Perencanaan dilakukan demi menghindarkan terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan. Perencanaan rekrutmen dilakukan dengan analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Menurutnya pula bahwa analisis pekerjaan

---

<sup>166</sup> Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN, 2006, h 191-195

bermanfaat untuk memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang akan dipergunakan.<sup>167</sup>

Perencanaan rekrutmen adalah merencanakan aktivitas rekrutmen, organisasi perlu pengetahuan berapa banyak pelamar yang mesti direkrut. Karena beberapa pelamar mungkin tidak memuaskan dan yang lain mungkin tidak menerima pekerjaan yang ditawarkan maka organisasi harus merekrut banyak pelamar. Hal ini menyangkut surat permintaan pegawai baru, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan.<sup>168</sup>

## 2) Proses Rekrutmen

Rekrutmen seringkali diperlakukan seolah-olah sebagai suatu proses satu arah (*one way process*) sesuatu yang dilakukan perusahaan atau lembaga untuk mencari calon-calon karyawan atau pegawai. Pendekatan ini bisa disebut sebagai teori rekrutmen "pencarian" (*prospecting theory of recruitment*). Bagaimanapun pada praktiknya calon karyawan mencari lembaga dan seperti juga lembaga mencari mereka. Pandangan ini disebut dengan teori rekrutmen "pasangan" (*Mating theory of recruitment*) tampaknya lebih realistis.<sup>169</sup>

## 3) Pencarian Pelamar

---

<sup>167</sup> Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam Bandung: PT Remaja sdakarya, 2010, h. 26

<sup>168</sup> Achmad Patoni, Metodologi Pendidikan Agama Islam Jakarta: Bina Ilmu, 2004, h. 15

<sup>169</sup> Amtu, Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Bandung : Alfabeta, 2011, h. 22

Pencarian pelamar dapat melibatkan metode penarikan tradisional, seperti iklan surat kabar dengan sedikit kreativitas, metode-metode baru dapat dirancang dan digunakan untuk memikat pelamar yang sangat *qualified*. Akan tetapi yang penting apakah posisi tersebut dipromosikan untuk orang dalam lembaga atau diluar lembaga. Semua proses tentunya sangat mempengaruhi dalam mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan yang diharapkan. Pendaftaran tenaga kerja, seleksi dan penempatan merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan yang dipangkunya.

#### 4) Penyebaran Pengumuman Penerimaan Guru Baru

Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

#### 5) Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat

tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.<sup>170</sup> Dalam proses seleksi yaitu, penerimaan surat lamaran, pemeriksaan dan pemilihan surat lamaran, wawancara seleksi, keputusan, dan orientasi pekerjaan.

#### **b. Penempatan Tenaga Pendidik**

Penempatan merupakan hal yang sangat penting dalam penyediaan tenaga pendidik di suatu sekolah. Tenaga pendidik yang lolos seleksi dapat menempati posisi tertentu yang menjadi bidang garapannya dalam organisasi tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Secara teoritis. Penempatan tenaga pendidik didasari atas *job description* yang telah ditentukan sebelumnya serta selalu berpedoman pada prinsip *the right man in the right place and the right man behind the right job*. Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat serta penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan atau posisi yang tepat akan membentuk kepuasan secara psikologis kepada tenaga pendidik, akhirnya akan memunculkan motivasi dan kreatifitas kerja yang tinggi dan berdampak pada meningkatnya produktifitas sekolah.

#### **c. Pembinaan Tenaga Pendidik**

---

<sup>170</sup> Zubaiedi, Desain Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya Dalam Lembaga Pendidikan Jakarta: Kharisma Putera Utama, 2011, h. 17-18

Konsep Pembinaan Guru Sebagai Suatu Sistem Pembinaan (coaching) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja puncak. Dalam mengimplementasikan peningkatan profesionalitas guru harus dilakukan dengan cara dan tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembinaan. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam proses Pembinaan diantaranya, pembinaan lapangan, pembinaan penyegaraan, pembinaan berinteraksi dan komunikasi, pembinaan kepribadian, serta pembinaan keahlian. Tetapi secara garis besar pembinaan komitmen dan pembinaan kemampuan pelatihan, pendidikan lanjutan, supervisi pengajaran merupakan pembinaan kemampuan. Sedangkan pembinaan kesejahteraan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan dalam pembinaan komitmen.

Peningkatan kompetensi guru guru dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bukan diklat, antara lain seperti berikut ini.

#### 1) Pendidikan dan Pelatihan

- a) Inhouse training (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada

guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

- b) Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi professional guru.
- c) Kemitraan sekolah. Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan bekerjasama dengan institusi pemerintah atau swasta dalam keahlian tertentu. Pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah.
- d) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi.
- e) Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.
- f) Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki

kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.

g) Pendidikan lanjut. Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi pembinaan profesi guru di masa mendatang.

## 2) Kegiatan Selain Pendidikan dan Pelatihan

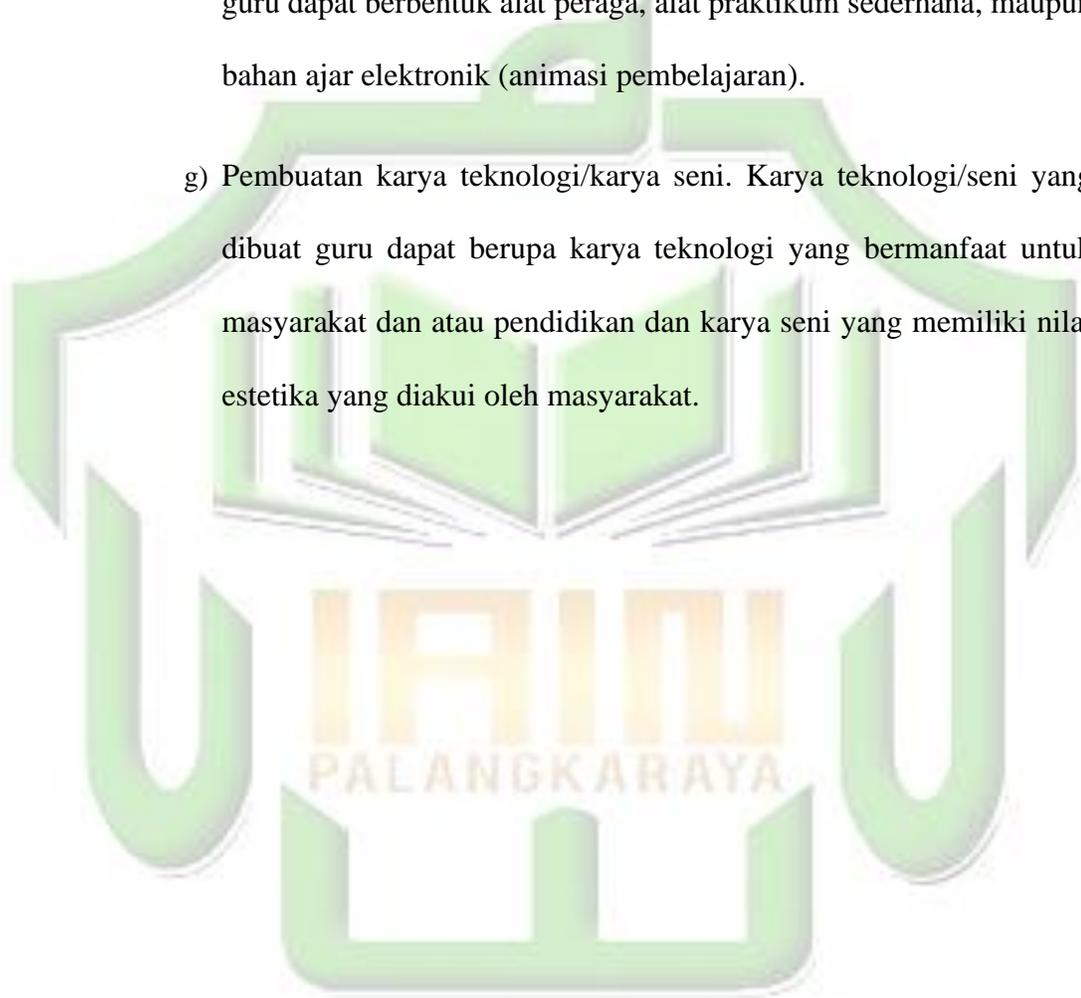
a) Diskusi masalah pendidikan. Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik sesuai dengan masalah yang di alami di sekolah.

b) Seminar. Pengikutsertaan guru di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan profesi guru dalam meningkatkan kompetensi guru.

c) Workshop. Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya.

d) Penelitian. Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

- e) Penulisan buku/bahan ajar. Bahan ajar yang ditulis guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran ataupun buku dalam bidang pendidikan.
- f) Pembuatan media pembelajaran. Media pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik (animasi pembelajaran).
- g) Pembuatan karya teknologi/karya seni. Karya teknologi/seni yang dibuat guru dapat berupa karya teknologi yang bermanfaat untuk masyarakat dan atau pendidikan dan karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan penelitian mengenai Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya (Studi di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam), yakni sebagai berikut:

##### 1. Pengadaan Tenaga Pendidik

###### a. SDIT Tiara Azzahra

Pengadaan tenaga pendidik diawali dengan perencanaan oleh kepala sekolah dengan memperhatikan ketersediaan tenaga pendidik dan kebutuhan tenaga pendidik (*deman and supply*). Proses rekrutmen tenaga pendidik menggunakan metode terbuka dengan memanfaatkan media sosial sebagai sarana informasi. Tahapan seleksi yang diterapkan yaitu tes mengajar, tes wawancara, dan tes mengaji. Hasil rangkaian tes dikoordinasikan oleh kepala sekolah pada ketua yayasan.

###### b. SDIT Al-Ghazali

Perencanaan tenaga pendidik dilakukan oleh kepala sekolah, divisi kurikulum, dan divisi keagamaan. Perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dengan tetap melakukan komunikasi dengan pihak yayasan mengenai kekurangan tenaga pendidik. Perekrutan dilakukan

dengan metode terbuka. Proses seleksi terdiri dari eleksi berkas, *micro teaching*, wawancara, mengaji dan hapalan surah.

c. SDIT Sahabat Alam

Pengadaan tenaga pendidik dengan perencanaan kebutuhan tenaga pendidik yang disampaikan oleh ketua direktur sumber daya manusia dalam rapat tahunan. Pada perencanaan pengadaan tenaga pendidik menerapkan konsep *demand* dan *supply*, yaitu dengan memetakan kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan spesifikasi dan keahlian. Pada proses rekrutmen tenaga pendidik menggunakan metode terbuka dengan menyebarkan informasi perekrutan calon tenaga pendidik, seperti *instagram*, *facebook*, *whatsapp*, maupun blog. Tahap seleksi dimulai dari penyerahan berkas, tes wawancara, tes tertulis, dan tes praktek. Dalam tahap ini, guru pamong berperan penting dalam membimbing dan mengarahkan guru magang. Sehingga, apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan guru tersebut didiskusikan kepada kepala sekolah.

2. Penempatan Tenaga Pendidik

a. SDIT Tiara Azzahra

Tenaga pendidik yang diterima diberikan orientasi berupa pengenalan dengan tenaga pendidik lainnya. Masa uji coba yang diberikan kepala sekolah pada tenaga pendidik selama tiga bulan. Penempatan tugas tenaga pendidik ditetapkan oleh ketua yayasan. Pada SDIT Tiara Azzahra terdapat promosi yang diusulkan oleh kepala sekolah pada ketua yayasan. Sedangkan mutasi ditetapkan oleh ketua yayasan. Mutasi tenaga pendidik

berlaku pada lingkup satu yayasan. Pemberhentian tenaga pendidik dilakukan oleh kepala sekolah dan ketua yayasan jika tenaga pendidik melanggar aturan sekolah. Sedangkan untuk pemberhentian dari tenaga pendidik sendiri diberitahukan paling lambat tiga bulan sebelum waktu perhentian.

b. SDIT Al-Ghazali

Penempatan tenaga pendidik disesuaikan dengan kebutuhan guru yang ada di sekolah. Penempatan ditentukan oleh kepala sekolah dengan tetap berkoordinasi dengan ketua yayasan. Tenaga pendidik diberikan waktu satu minggu masa orientasi dan tiga bulan masa uji coba. Pada SDIT Al-Ghazali tidak ada promosi jawaban, yang ada hanya rotasi tugas. Sedangkan mutasi ditetapkan oleh ketua yayasan. Mutasi tenaga pendidik berlaku pada lingkup satu yayasan. Pemberhentian tenaga pendidik dilakukan oleh kepala sekolah dan ketua yayasan jika tenaga pendidik melanggar aturan sekolah. Sedangkan untuk pemberhentian dari tenaga pendidik sendiri diberitahukan paling lambat tiga bulan sebelum waktu pemberhentian dengan syarat menyelesaikan seluruh administrasi dan mendapatkan guru pengganti.

c. SDIT Sahabat Alam

Penempatan tenaga pendidik disesuaikan dengan kebutuhan guru yang ada di sekolah. Orientasi berupa pengenalan lingkungan sekolah. Masa uji berupa magang selama tiga bulan. Masa uji coba tergantung dengan progress tenaga pendidik, jika dirasa masih ada yang belum tuntas maka

masa magang dapat diperpanjang. Tidak ada promosi jabatan, yang ada hanya rotasi tugas. Sedangkan mutasi ditetapkan oleh direktur utama sesuai hasil rapat tahunan yang dilaksanakan bersama kepala sekolah dan direktur SDM. Mutasi tenaga pendidik berlaku pada lingkup satu yayasan. Pemberhentian tenaga pendidik dilakukan oleh kepala sekolah dan ketua yayasan jika tenaga pendidik melanggar aturan sekolah. Sedangkan untuk pemberhentian dari tenaga pendidik sendiri diberitahukan paling lambat tiga bulan sebelum waktu pemberhentian dengan syarat menyelesaikan seluruh administrasi dan mendapatkan guru pengganti.

### 3. Pembinaan Tenaga Pendidik

#### a. SDIT Tiara Azzahra

Program pembinaan disusun oleh kepala sekolah. Pembinaan tenaga pendidik yang menjadi program kepala sekolah berupa *on the job training* dan *off the job training*.

#### b. SDIT Al-Ghazali

Program pembinaan disusun diawal semester, divisi kurikulum membuat program kerja pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh guru-guru. Program tersebut nantinya di koordinasikan tiap divisi, kepala sekolah dan yayasan. Program pembinaan dengan metode *on the job training* dan *off the job training*.

c. SDIT Sahabat Alam

Pembinaan tenaga pendidik menerapkan *on the job training* dengan melakukan rotasi pekerjaan dan sistem magang bagi tenaga pendidik baru. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan dengan melakukan pembinaan setiap pekan, baik itu pembinaan keagamaan maupun pembinaan yang bersifat administratif. Adapun program pengembangan tenaga pendidik yaitu berupa pelatihan-pelatihan yang tersusun dalam rencana kerja yang sudah melalui beberapa tahap perencanaan, yaitu analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pembuatan pelatihan, implementasi pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

4. Konsep ideal pengadaan, penempatan, dan pembinaan tenaga pendidik

a. Pengadaan Tenaga Pendidik

Pengadaan tenaga pendidik yang ada di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam sudah sesuai dengan konsep yang ada, yaitu dimulai dari perencanaan pengadaan, rekrutmen, seleksi, hingga keputusan penerimaan.

b. Penempatan Tenaga Pendidik

Penempatan tenaga pendidik yang ada di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam sudah sesuai dengan konsep yang ada, yaitu menerapkan orientasi, masa uji coba, rotasi, promosi, dan mutasi. Pemberhentian tenaga pendidik diawali dengan surat teguran hingga keputusan dikeluarkan. Pemberhentian atas keinginan diri sendiri dengan syarat sudah menyelesaikan administrasi.

### c. Pembinaan Tenaga Pendidik

Pembinaan tenaga pendidik yang ada di SDIT Tiara Azzahra, SDIT Al-Ghazali, dan SDIT Sahabat Alam menerapkan metode on the job training dan off the job training. Adapun program pengembangan tenaga pendidik yaitu berupa pelatihan-pelatihan yang tersusun dalam rencana kerja yang sudah melalui beberapa tahap perencanaan, yaitu analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pembuatan pelatihan, implementasi pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

## **B. Rekomendasi**

1. Kepada pihak sekolah untuk senantiasa meningkatkan kompetensi tenaga pendidik agar dapat memiliki kompetensi yang profesional dalam menjalankan tugasnya di sekolah
2. Kepada tenaga pendidik agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan baik, agar dapat mendukung pencapaian prestasi sekolah baik secara akademik maupun non akademik.
3. Kepada peneliti selanjutnya agar dapat membuat penelitian lanjutan dari penelitian ini dari aspek poin-poin manajemen tenaga pendidik yang dilakukan di Sekolah Dasar Islam Terpadu di Palangka Raya secara menyeluruh dan lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrian, Tuti, *Staffing Dalam Alquran Dan Hadis Ditinjau Dari Manajemen Pendidikan*. “Sosial Budaya: Media Komunikasi Ilmu – Ilmu Sosial dan Budaya”, Vol.12 , No. 2 Juli – Desember, 2015
- Bogdan, dkk, *Qualitative Research For Education: And Introduction To Theory And Methods*, Allyn & Bacon Inc.2, Boston, 1982
- Dahlan, Zaini, *Raudhah*, “Sekolah Islam Unggulan: Antara Harapan dan Tantangan”, Vol. V, No. 1: ISSN: 2338 – 2163, Januari – Juni 2017
- Darussalam, Andi, Zulfikar, “Konsep Perencanaan Dalam Islam : Suatu Pengantar, *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*”. Vol.1 No.2 : 103-115, 2020.
- Fatoni, Abdurrahmat, *Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006
- Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2005
- Handoko, Hani, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1987.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo, Jakarta, 2002
- Hartati Sukirman, dkk., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, FIP Pres, Yogyakarta, 2002

- Hasan, Noorhaidi, *Islamist Party, Electoral Politics and Da'wa Mobilization Among Youth: The Prosperous Justice (PKS) in Indonesia*, Artikel Online di S. Rajaratnam School of International Studies Singapore, 2008.
- Hisyam, Usamah, *Sepanjang Jalan Dakwah Tifatul Sembiring*. PT Dharmapena Citra Media, Jakarta, 2012
- Karnati, Neti, "Implementasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah", *Jurnal Parameter* Volume 29 No. 2
- L, Zhang, *The Impact Of Human Resource Management On Organizational Effectiveness*, *Chemical Engineering Transactions*, 51, 895-900, 2016, DOI:10.3303/CET1651150
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012
- Mujiyanto. "Rencana Sertifikasi dan Konsorsium Tenaga Kependidikan". *Jurnal Tenaga Kependidikan*. Vol. 1 No 1- April, 2017.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Murni, "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan", *Jurnal Intelektualita* Vol. 5 No. 02, 2017.
- Nikolaou, "Paraskevi: Effective Strategies For Human Resource Management In Educational Organizations. Conflict Management Case Studies", *Journal Of Contemporary Education, Theory & Research* 2, 2018

- Nurlindah, dkk, "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Jurnal *Idaarah*, Vol. IV, No. 1, Juni, 2020
- Omebe, Chinyere A., *British Journal of Education*, "Human Resource Management In Education: Issues And Challenges", Vol.2,No.7,pp.26-31, 2014
- Putra, M. Rusni Eka, "Manajemen Tenaga Pendidik SDIT Mutiara Cendekia Lubuk Linggau", *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* Volume 1, No 1, Juni 2018 e-ISSN : 2598-5159, 2018
- Putra, Nana. *Metodologi Penelitian Kualitatif Pendidikan*, Rajawali Press, Jakarta, 2012
- Qodir, Zuly, *Gerakan Sosial Islam: Manifesto Kaum Beriman*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009
- R, Louis, dkk, *Managing Human Resources, Seventh Edition*. Pearson Education Inc, Boston, 2012
- RR, Aliyyah, dkk, "Pengelolaan Tenaga Pendidik Pada Sekolah Dasar. Didaktika Tauhidi" *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 2017
- Rekrutment, Nun Tuhfa, *Seleksi dan Penempatan Syari'ah, Iqtishodiyah*. Volume 5, Nomor 1, Januari 2019
- Ridwan, Idris,. *Manajemen Pendidikan dalam Aplikasinya di Sekolah*. Alauddin University Press, 2014
- Saksono, Slamet, *Administrasi Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta, 1988
- Sofyandi, Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2013
- St, Syamsudduha, *Governance dalam Manajemen Pendidikan*, Alauddin University Press, Makassar , 2014

- Suarga, “Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan”. *Jurnal Idaarah*, Vol. III. No. 1, Juni, 2019
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2013
- Susilomartoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 4, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2000
- M, Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Grafindo, Jakarta, 2011
- Suyatno, “Sekolah Islam Terpadu; Filsafat, Ideologi, dan Tren Baru Pendidikan Islam di Indonesia”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume II, Nomor 2, Desember/1435, 2013
- Tanjung, Bahdin, Nur, “Human Resources (HR) In Education Management, BirLe-Journal: *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education*”, Volume 3, No 2, May, 2009
- Tanjung, Bahdin Nur, *Human Resources (HR) In Education Management.....*
- Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sultan Bandung, Bandung, 2002
- Waseso, Segoro, “Buku Ajar: *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Deepublish, Yogyakarta