

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU
PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO**

TESIS



Oleh:

ULFI HIDAYATUL MUTIAH

NIM 502230054

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

2025

ABSTRAK

Mutiah, Ulfi Hidayatul, 2025. Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Dr. Ahmad Sulton, M. Pd., Dr Athok Fuadi, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen, Tenaga Pendidik, Mutu Pembelajaran

Penelitian ini menyoroti pada upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui kebijakan peraturan yang direncanakan, terarah, dan berkelanjutan. Perkembangan ilmu pengetahuan, dinamika sosial, dan kemajuan teknologi menuntut untuk terus beradaptasi. Dalam hal ini, manajemen tenaga pendidik yang efektif menjadi kunci dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) bagaimana perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo; (2) bagaimana pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo; (3) bagaimana penilaian kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

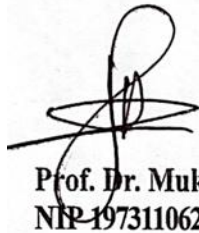
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *field research* berupa studi kasus. Waktu penelitian dimulai pada tanggal 04 Maret 2025 hingga 15 Mei 2025. Adapun teknik pengumpulan data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Teknik keabsahan data dengan meningkatkan ketekunan triangulasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan: (1) Kegiatan perencanaan tenaga pendidik dilakukan melalui analisis kebutuhan dengan mempertimbangkan aspek kuantitas dan kualitas. Penerimaan tenaga pendidik melalui jalur pemerintah ASN dan PPPK, serta jalur honorer ketika kebutuhan mendesak. Proses perekrutan jalur honorer dilakukan dengan mempertimbangkan reputasi calon guru, sertifikasi pendidik, berprestasi, dan kesesuaian karakter. (2) Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dilaksanakan secara berkelanjutan melalui evaluasi rutin mingguan, observasi kelas, pendekatan kekeluargaan oleh kepala sekolah jika ditemukan ketidaksesuaian, serta upaya pengembangan guru melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta melalui pelatihan, workshop, bimbingan teknis, dandiklat (daring atau luring). (3) Penilaian kinerja dilaksanakan secara bertahap, seperti penilaian bulanan dengan melalui aplikasi E-Kinerja, per semester melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM), dan tahunan melalui mekanisme Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS). Kegiatan ini berdampak positif terhadap pengembangan karir tenaga pendidik yang tercermin melalui pemberian penghargaan dalam bentuk penugasan fungsional seperti penunjukan sebagai wali kelas, maupun promosi jabatan menjadi pengawas atau kepala sekolah. Dampak tersebut turut berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran yang dibuktikan dalam capaian prestasi peserta didik, termasuk keberhasilan diterima di fakultas kedokteran universitas ternama melalui jalur rapor setiap tahunnya.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

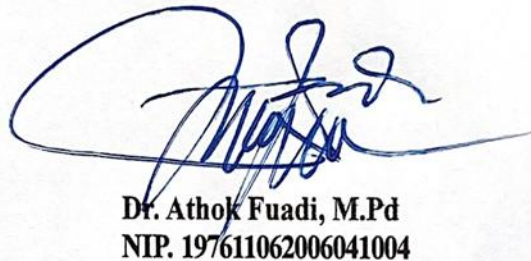
Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan insentif terhadap tesis yang ditulis oleh Ulfi Hidayatul Mutiah, NIM 502230054 dengan judul: ***“Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo”***, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqashah Tesis.

Pembimbing I,



Prof. Dr. Mukhibat, M.Ag
NIP. 197311062006041017

Ponorogo, 9 Mei 2025
Pembimbing II,



Dr. Athok Fuadi, M.Pd
NIP. 197611062006041004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 46189
Website: www.pasca.iainponorogo.ac.id Email: pasca@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Ulfi Hidayatul Mutiah, 502230054**, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: *"Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo"*, telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqasah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Selasa, tanggal 3 Juni 2025 dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Dr. Hj. Ely Masykuroh, M.S.I. NIP. 197202111999032003 Ketua Sidang		13/06 2025
2	Prof. Dr. H. Muh. Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji Utama		12/06 2025
3	Dr. Ahmad Sulton, M.Pd. NIP. 198901182020121007 Penguji II/Pembimbing I		13/06 2025
4	Dr. Athok Fuadi, M.Pd. NIP. 197611062006041004 Sekretaris/Pembimbing II		13/06 2025

Ponorogo, 17 Juni 2025
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP. 197308011998031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ulfi Hidayatul Mutiah
NIM : 5022300534
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 16 Juni 2025
Penulis



Ulfi Hidayatul Mutiah

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya **Ulfi Hidayatul Mutiah**, NIM 502230054, Program Magister Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul *“Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo”* merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung-jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 9 Mei 2025

Pembuat Pernyataan


ULFI HIDAYATUL MUTIAH
NIM. 502230054

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian	13
E. Kajian Terdahulu.....	14
F. Definisi Operasional.....	21
G. Sistematika Pembahasan.....	22
BAB II KAJIAN TEORETIK.....	24
A. Manajemen.....	24
1. Pengertian Manajemen	24
2. Unsur-Unsur Manajemen	26
B. Tenaga Pendidik.....	29
1. Pengertian Tenaga Pendidik	29
2. Kompetensi dan Profesionalitas Tenaga Pendidik.....	29
C. Manajemen Tenaga Pendidik	32
1. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik	32
2. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik.....	33

3. Hubungan Manajemen Tenaga Pendidik dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	39
D. Mutu Pembelajaran	40
1. Pengertian Mutu Pembelajaran.....	40
2. Indikator dan Standar Mutu Pembelajaran	42
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pembelajaran	45
4. Peran Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.....	46
E. Kerangka Konseptual Penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	51
B. Kehadiran Peneliti.....	52
C. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
D. Data dan Sumber Data	56
E. Teknik Pengumpulan Data	57
F. Teknik Analisis Data	61
G. Teknik Keabsahan Data.....	63
H. Tahapan Penelitian	64
BAB IV PERENCANAAN TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO.....	67
A. Paparan Data	67
B. Analisis Data	77
C. Sinkronisasi dan Transformatif	86
BAB V PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO	89
A. Paparan Data	89
B. Analisis Data	98
C. Sinkronisasi dan Transformatif	105

BAB VI PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO	108
A. Paparan Data	108
B. Analisis Data	119
C. Sinkronisasi dan Transformatif	126
BAB VII PENUTUP	128
A. Kesimpulan	128
B. Saran.....	130
DAFTAR PUSTAKA.....	132



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	50
Gambar 3.1 Teknik Analisis data	61
Gambar 4.1 Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara .	69
Gambar 4.2 Perencanaan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo	77
Gambar 5.1 Kegiatan MGMP di SMA Negeri 1 Ponorogo	94
Gambar 5.2 Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo	97
Gambar 6.1 Penilaian Kinerja Platfrom Merdeka Mengajar SMA Negeri 1 Ponorogo	110
Gambar 6.2 Output Peserta Didik SMA Negeri 1 Ponorogo	116
Gambar 6.3 Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo	118



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kajian Terdahulu	19
-----------------------------------	----



PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi ialah pemindahan tulisan dari teks Arab ke tulisan latin dengan mengacu pada standar International Arabic Romanization. Transliterasi tesis ini, baik pada keseluruhan kata, kalimat, dan ungkapan wajib dan memedomani standar tersebut secara baku dan konsisten demi menjadi tradisi akademik. Setiap kata, kalimat, dan ungkapan yang ditransliterasikan harus ditulis miring (*italic*). Teks Arab untuk nama orang, tempat, atau lainnya tetap dilakukan transliterasi tanpa ditulis miring ketika belum menjadi tren atau belum terserap ke dalam kamus bahasa Indonesia.

A. Penyesuaian Perubahan Huruf

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ء	'	سأل	<i>sa'ala</i>
ب	b	بدل	<i>badala</i>
ت	t	تمر	<i>tamr</i>
ث	th	ثورة	<i>thawrah</i>
ج	j	جمال	<i>jamāl</i>
ح	h	حديث	<i>ḥadīth</i>
خ	kh	خالد	<i>khālid</i>
د	d	ديوان	<i>dīwān</i>
ذ	dh	مذهب	<i>madhhab</i>
ر	r	رحمن	<i>raḥmān</i>
ز	z	زمزخ	<i>zamzam</i>
س	s	سراب	<i>sarāb</i>
ش	sh	شمس	<i>shams</i>
ص	ṣ	صبر	<i>ṣabr</i>
ض	ḍ	ضمير	<i>ḍamīr</i>
ط	ṭ	طاهر	<i>ṭāhir</i>
ظ	ẓ	ظهر	<i>ẓuhr</i>
ع	'	عبد	<i>'abd</i>
غ	gh	غيب	<i>ghayb</i>

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ف	f	فقه	<i>fiqh</i>
ق	q	قاضي	<i>qādī</i>
ك	k	كأس	<i>ka's</i>
ل	l	لين	<i>laban</i>
م	m	مزمز	<i>mizmār</i>
ن	n	نوم	<i>nawm</i>
ه	h	هبط	<i>habaṭa</i>
و	w	وصل	<i>waṣala</i>
ي	y	يسار	<i>yasār</i>

B. Vokal Pendek

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ا	a	فعل	<i>fa'ala</i>
ي	i	حسب	<i>ḥasiba</i>
و	u	كتب	<i>kutiba</i>

C. Vokal Panjang

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ا, ي	ā	كاتب, قضى	<i>kātib, qadā</i>
ي	ī	كریم	<i>karīm</i>
و	ū	حروف	<i>hurūf</i>

D. Diftong

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ؤ	aw	قول	<i>qawl</i>
ي	ay	سيف	<i>sayf</i>
ي	iyy(shiddah)	غني	<i>ghaniyy</i>
و	uww(shiddah)	عدو	<i>'aduww</i>
ي	Ī(nisbah)	الغزالي	<i>al-Ghazālī</i>

E. Pengecualian

1. Huruf Arab ء (hamzah) pada awal kata ditransliterasikan menjadi a, bukan ‘a.
Contoh: أكبر, transliterasinya: akbar, bukan ‘akbar.
2. Huruf Arab (tā’marbūṭah) pada kata tanpa (al) yang bersambung dengan perkataan lain ditransliterasikan menjadi ‘t’. Contoh: الوزارة التعليمية, transliterasinya: wizārat alrta’līm, bukan wizārah al-ta’līm. Namun, jika ada kata yang menggunakan (al) pada perkataan tunggal atau perkataan terakhir, tā’marbūṭah ditransliterasikan pada ‘h’, contoh:

a.	المكتبة المنيرية	<i>al-Maktabah al-Muniriyyah</i>
b.	قلعة	<i>qal’ah</i>
c.	دار وهدية	<i>Dār wahbah</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan memiliki tiga peran utama yakni sebagai agen konservatif (*agent of conservation*), agen inovatif (*agent of innovation*), dan agen perubahan (*agent of change*).¹ Pendidikan yang bermutu dapat menghasilkan lulusan yang kompeten. Dalam dunia pendidikan, penggerak utama yang selalu disoroti adalah tenaga pendidik karena menjadi salah satu kunci utama dalam memajukan proses pendidikan. Kualitas tenaga pendidik mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas dan kualitas hasil pembelajaran.

Sistem Pendidikan Nasional hingga saat ini masih menghadapi tantangan signifikan dalam menjawab kebutuhan global masa depan. Meskipun era reformasi telah berupaya untuk merekonstruksi, pengaruh kepentingan politik masih menjadi hambatan terhadap efektivitasnya. Masalah pemerataan dan peningkatan kualitas pendidikan tetap menjadi isu krusial yang perlu diatasi guna meningkatkan kualitas mutu pendidikan nasional.²

¹ Muhammad Hasan, *Pendidikan dan Sumber Daya Manusia: Menggagas Peran Pendidikan dalam Membentuk Modal Manusia Relasi Antara Manusia dan Pendidikan* (Sukoharjo: Tahta Media Group, 2023), 2.

² Eko Suncaka, "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2023): 38, <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>.

Pendidikan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, baik pada tingkat mikro maupun makro. Permasalahan mikro berasal dari faktor internal dari sistem pendidikan itu sendiri, seperti perubahan kurikulum yang berkelanjutan. Sementara itu, permasalahan makro berkaitan dengan keterkaitan sistem pendidikan dengan sistem yang lebih luas, seperti ketimpangan dalam penyelenggaraan pendidikan antar daerah yang dapat berdampak terhadap rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia.³

Permasalahan mendasar seperti implementasi kurikulum yang belum sepenuhnya kontekstual dengan kebutuhan zaman, ketimpangan kualitas guru antar wilayah atau sekolah, rendahnya motivasi belajar peserta didik, keterbatasan sarana prasarana, serta sistem evaluasi pembelajaran yang masih cenderung berorientasi pada nilai semata dibandingkan pada proses dan kompetensi. Selain itu, perencanaan kebutuhan guru yang belum optimal, pembinaan yang tidak berkelanjutan, ketidaksesuaian antara kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu, serta minimnya penghargaan terhadap kinerja tenaga pendidik turut menjadi tantangan. Meskipun berbagai kebijakan telah diimplementasikan, upaya peningkatan mutu pembelajaran tetap menjadi isu krusial dalam sistem pendidikan di Indonesia.

³ Fitria Nur Auliah Kurniawati, "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia dan Solusi," *Academy of Education Journal* 13, no. 1 (2022): 2, <https://doi.org/10.47200/aoej.v13i1.765>.

Mutu pembelajaran merupakan aspek yang harus diperbaiki atau dibenahi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Pembelajaran pada dasarnya suatu kegiatan akademik yang berlangsung melalui interaksi dan komunikasi antar pendidik dan peserta didik. Proses ini merupakan sebuah tindakan profesional yang berlandaskan pada prinsip ilmiah. Untuk itu, guru dituntut mampu mengelola pembelajaran secara aktif melalui metode pembelajaran yang tepat dan efektif.⁴ Kualitas pembelajaran yang bermutu ditentukan pada kemampuan guru dalam proses pembelajaran yang secara sederhana yakni kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran.⁵

Dalam konteks pendidikan, isu mutu dan kualitas tidak selalu berkaitan dengan aspek manajerial. Sekolah bisa dikatakan bermutu apabila memiliki keunggulan dan daya saing serta mampu menerapkan pengelolaan manajemen.⁶ Namun, pengembangan tenaga pendidik dalam pendidikan tidaklah mudah, karena setiap personal memiliki kemampuan dan kebutuhan yang berbeda, maka pengembangan manajemen tenaga pendidik memerlukan strategi yang tepat dan berkelanjutan, sebab sering dijumpai dalam proses pelatihan terdapat

⁴ Tatang Ibrahim dan Siti Robiah, "Hubungan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dengan Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Jamiatul Huda Kabupaten Bekasi," *Bestari Jurnal Studi Pendidikan Islam* 17, no. 2 (2021): 229, <https://doi.org/10.36667/bestari.v17i2.519>.

⁵ Harlen Simantunjak, *Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar* (Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media, 2021), 13.

⁶ Karine Rizkita dan Achmad Supriyanto, "Komparasi Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2020): 159, <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.32362>.

ragam kecepatan transformasi personal, dimana beberapa orang dapat beradaptasi dengan cepat tetapi juga ada yang stagnan ditempat.⁷

Pendidikan dituntut untuk memiliki sumber daya yang mumpuni untuk mempersiapkan pelaku perubahan yang tangguh, unggul, partisipasi, dan kompetitif. Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang dapat dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan mencakup beberapa aspek yaitu tenaga pendidik, masyarakat, dana, dan sarana prasarana. Pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan menjadi tuntutan yuridis formal dan teknis, maupun tuntutan penguasaan teoritis dan praktik empiris.⁸ Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa:

Pendidikan adalah upaya yang dilakukan dengan sengaja dan terencana untuk menciptakan lingkungan belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik mengembangkan potensi diri mereka secara aktif. Tujuannya agar mereka memiliki kekuatan spiritual keagamaan, kemampuan pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak yang baik, serta keterampilan yang diperlukan oleh diri mereka sendiri, masyarakat, bangsa, dan negara.⁹

Sebagai salah satu komponen utama dalam proses pendidikan, guru memiliki peran yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran kedalam otak anak peserta

⁷ Ramdanil Mubarak, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam," *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2021): 10041, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.

⁸ Muhammad Hasan, *Pendidikan dan Sumber Daya Manusia: Menggagas Peran Pendidikan dalam Membentuk Modal Manusia Relasi Antara Manusia dan Pendidikan*, 3.

⁹ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2003), 3.

didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina agar menjadi manusia yang cakap, kreatif, mandiri, dan inovatif.¹⁰

Seiringnya dengan perkembangan kemajuan teknologi dan perubahan zaman, membawa tantangan baru bagi dunia pendidikan, termasuk kebutuhan akan penyesuaian metode pembelajaran dengan peningkatan kompetensi tenaga pendidikan. Kompetisi yang semakin ketat memerlukan keuletan, kemampuan mengantisipasi, kecepatan, kecakapan berfikir, serta bertindak. Guru perlu memiliki kompetensi yang relevan seperti kemampuan untuk berteknologi, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, serta mempunyai metode pengajaran yang inovatif dan kreatif. Pengelolaan tenaga pendidik yang efektif menjadi kunci untuk memastikan guru dapat berkontribusi secara maksimal dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Peran kepemimpinan kepala sekolah juga sangat penting dalam mengelola tenaga pendidik. Berdasarkan Peraturan Pemerintahan No 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar Pasal 12 ayat (1) bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan kependidikan, pendayagunaan, serta pemeliharaan sarana prasarana.”¹¹

¹⁰ Feti Iin Parlina, Jumira Warlizasusi, dan Ifnaldi Ifnaldi, “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Madrasah di MI 04 Rejang Lebong,” *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 4 (2022): 1291, <https://doi.org/10.35931/am.v6i4.1229>.

¹¹ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 33.

Kemampuan kepala sekolah yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik dapat menentukan tujuan pendidikan dan kualitas lulusan, karena pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan kesejahteraan anggotanya. Menurut Bambang Sudibyo dikutip dari Trianto, bahwa kualitas sekolah ditentukan oleh kualitas proses pengajaran dan pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Proses peningkatan mutu pendidikan maupun pembelajaran, serta pemberdayaan guru dapat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.¹² Dalam mengelola pengelolaan tenaga pendidik, kepala sekolah perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen

Manajemen tenaga pendidik yang efektif dapat menjadi solusi untuk menyediakan pengajar yang berkualitas, bertanggung jawab, serta sesuai dengan keperluan sekolah, sehingga berdampak positif terhadap mutu pendidikan.¹³ Manajemen tenaga pendidik atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal dan pemimpin harus menjalankan fungsi personalia dengan menarik, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi untuk mencapai sistem, membantu anggota mencapai posisi standar perilaku,

¹² Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 43.

¹³ Ahmad Ubaidillah Attamimi, Mamluatun Ni'mah, dan Poppy Rachman, "Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Diniyah Mu'allimin Pesantren Zainul Hasanain Genggong," *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 5, no. 1 (2023): 3265.

memaksimalkan perkembangan karir tenaga pendidik, serta menyelaraskan tujuan personal dan lembaga organisasi.¹⁴

Menurut Mulyasa, manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.¹⁵ Selaras dengan pendapat Suarga yakni manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah proses perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pengembangan dan pemberhentian.¹⁶ Implementasi manajemen tenaga pendidik yang efektif mencakup perencanaan yang strategis, pengembangan kompetensi, serta evaluasi yang komprehensif. Pengelolaan yang tepat berdampak signifikan pada mutu pembelajaran.

Di sektor pendidikan, masih banyak sekolahan yang belum mencapai standar mutu yang diharapkan sehingga menjadi isu penting. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan, dapat diukur dengan standar-standar mutu, bisa dilihat dengan pemenuhan standar produk dan jasa yakni kesesuaian dengan

¹⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 42.

¹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 42.

¹⁶ Theresia Ping dan Soerjo Adi Poernomo, "Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan," *Gaudium Vestrum: Jurnal Katekik Pastoral* 5, no. 1 (2021): 2.

spesifikasi tujuan dan manfaat, serta standar pelanggan yang mencakup kepuasan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.¹⁷

Mutu adalah kualitas pelayanan institusi pendidikan kepada peserta didik dan tenaga pengajar, sehingga proses pembelajaran dapat menghasilkan lulusan yang kompeten dan bermanfaat bagi masyarakat sesuai dengan bidangnya.¹⁸ Mutu adalah tingkatan kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan. Mutu pembelajaran sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen tenaga pendidik, karena tenaga pendidik yang kompeten dan bermotivasi tinggi akan mampu menciptakan suasana lingkungan sekolah yang kondusif dan lulusan yang berkualitas. Di tingkat sekolah menengah, peran guru tidak hanya sebatas mentransfer pengetahuan akan tetapi membimbing peserta didik agar mampu berfikir kritis, kreatif, dan inovatif. Guru yang berkualitas dan berkinerja yang tinggi membantu meningkatkan kualitas pengajaran, prestasi akademik, motivasi siswa, keterampilan hidup, serta dapat menciptakan iklim tempat belajar yang positif.¹⁹

Dalam prakteknya pengembangan dan pengelolaan tenaga pendidik dalam menghadapi berbagai tantangan yakni adanya ketidaksesuaian

¹⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidik Peran Strategis Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 57.

¹⁸ Andi Warisno, "Konsep Mutu Pembelajaran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya," *Attractive : Innovative Education Journal* 4, no. 1 (2022): 315, <https://www.attractivejournal.com/index.php/aj/>.

¹⁹ Nur Efendi dan Muh Ibnu Sholeh, "Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran," *Academicus: Journal of Teaching and Learning* 2, no. 2 (2023): 81, <https://doi.org/10.59373/academicus.v2i2.25>.

kompetensi guru dengan kebutuhan zaman yang semakin maju. Adanya perubahan kurikulum yang terus berganti menyebabkan tingkat rendahnya dorongan kinerja tenaga pendidik. Di sisi lain peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sangat menentukan arah pengelolaan tenaga pendidik yang akan berdampak pada kesejahteraan anggotanya.

SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan salah satu sekolah unggulan di Kabupaten Ponorogo yang telah menunjukan berbagai prestasi baik akademik maupun non-akademik. Namun di tengah pesatnya perkembangan teknologi, globalisasi, dan tuntutan pendidikan yang semakin tinggi, pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tidak bisa mengandalkan sistem yang berjalan stabil. Diperlukan penguatan manajemen tenaga pendidik yang lebih strategis, adaptif, dan berkelanjutan. Maka, agar dapat bersaing secara lokal atau global, lembaga pendidikan perlu menyiapkan produk atau jasa yang berkualitas, jika tidak bisa mengikuti standar mutu, kemanapun mereka menjual produk atau jasa kepada vendor, pemasok, atau pelanggan akan terbatas.²⁰ Dalam rangka menjaga dan meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis dan strategis terutama dalam aspek tenaga pendidik.

Berdasarkan observasi peneliti, SMA Negeri 1 Ponorogo menunjukkan performa yang relatif stabil dan unggul dalam berbagai aspek baik akademik

²⁰ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), 19.

maupun non akademik. Salah satu indikator keberhasilan terlihat dari capaian akademik yang mampu bersaing di tingkat regional hingga nasional, ditandai dengan setiap tahunnya terdapat sejumlah peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama, khususnya fakultas kedokteran melalui jalur rapor. Pencapaian ini mencerminkan keunggulan kompetitif yang dimiliki SMA Negeri 1 Ponorogo yang jarang dimiliki oleh sekolah lain yang ada disekitarnya. Hal ini menandakan bahwa tenaga pendidik dan proses pembelajaran telah berlangsung terarah dan berkualitas.

Selain itu, pelayanan administrasi sekolah yang terstruktur dan berjalan efektif menunjukkan adanya koordinasi dan tata kelola yang baik, tentunya tidak lepas dari peran tenaga pendidik dan kependidikan. Juga lingkungan sekolah yang kondusif mencerminkan adanya penerapan sistem manajemen tenaga pendidik yang berjalan secara efektif dan ketersediaan sarana prasarana pembelajaran yang memadai dan sumber daya manusia yang potensial turut mendukung implementasi tenaga pendidik yang optimal menjadi pondasi penting dalam membentuk mutu pembelajaran yang berkualitas.²¹

Keunggulan ini tentunya tidak terlepas dari kinerja tenaga yang profesional. Sarana dan prasarana yang canggih, infrastruktur yang memadai, perpustakaan yang lengkap, laboratorium yang memadai, teknologi pendidikan terkini dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, serta dengan adanya

²¹ Observasi Peneliti, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 18, 2025.

dukungan sumber daya yang cukup dapat berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran.²² Meskipun keberhasilan akademik sering diukur dari capaian peserta didik, kualitas peserta didik tidak dapat dipisahkan dari peran dan kontribusi tenaga pendidik dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, walaupun peserta didik adalah subyek utama dalam proses pendidikan, tenaga pendidik merupakan faktor penentu yang sangat signifikan dalam membentuk kualitas peserta didik.

Penelitian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi strategi yang digunakan SMA Negeri 1 Ponorogo dalam mengelola tenaga pendidik serta sebagai referensi bagi sekolah lain untuk meningkatkan profesionalisme guru. Keberhasilan proses pendidikan sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dikelola. Manajemen tenaga pendidik yang baik akan mendorong guru berkembang secara profesional yang dapat meningkatkan motivasi kinerja, pengembangan karir, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen tenaga pendidik menjadi penting dalam memastikan rangkaian kegiatan pendidikan dan untuk menjawab tantangan peningkatan mutu pembelajaran saat ini. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia disektor pendidikan harus memperhatikan strategi manajemen yang

²² Muh Ibnu Sholeh, "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2020): 204.

komprehensif mulai dari perekrutan, pelatihan dan pengembangan karir, hingga evaluasi kinerja tenaga pendidik.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Bagaimana perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo?
2. Bagaimana pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo?
3. Bagaimana penilaian kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA 1 Negeri Ponorogo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA 1 Negeri Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih ilmu dan memperkaya kajian teori tentang manajemen sumber daya manusia dibidang pendidikan serta memperkaya teori terkait tenaga pendidik khususnya dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran ditingkat sekolah menengah atas serta sebagai bahan acuan untuk riset selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam perbaikan manajemen sekolah dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan tenaga pendidik guna meningkatkan mutu pembelajaran

b. Bagi Guru

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan serta pengembangan profesionalitas seorang guru dalam menunjang kinerja yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran di lembaga pendidikan.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh **Shofie Asya Pritasari** pada tahun 2024 dengan judul *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pembelajaran di SMA Al-Hikmah Boarding School Kota Batu*, bertujuan untuk mengetahui perencanaan, implementasi, dan hasil dari implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan mutu pembelajaran di SMA Al-Hikmah Boarding School Batu. Riset ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian kualitatif.

Hasil dari riset ini yakni perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan mutu pembelajaran di SMA Al Hikmah Bording School Batu didasarkan pada empat landasan utama yakni visi, misi, moto sekolah, teori psikologi belajar sosial Albert Bandura. Dalam perencanaan ini dilakukan melalui penetapan landasan dan referensi, analisis kebutuhan, perumusan strategi, penetapan kegiatan dan program, implementasi strategi, dan pengawasan strategi. Implementasi strategi kepala sekolah berupa adanya pembinaan, motivasi, apresiasi, dan supervisi sesuai dengan standar beban kerja guru. Hasil dari implementasi ini dari peserta didik dapat mampu mencapai hasil pembelajaran yang baik dengan siswa aktif menggali potensi hingga meraih prestasi akademik maupun non akademik. Di sisi lain, kompetensi dan kinerja guru terus berkembang secara positif dengan berkemampuan TIK yang baik, serta

tingkat pengunduruan diri guru sangat rendah sehingga visi misi sekolah tercapai.²³

Penelitian yang dilakukan oleh **Suef Priyanto** pada tahun 2023 dengan judul *Inovasi Manajemen Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Kahasri Kota Probolinggo*. Riset ini bertujuan untuk mengetahui inovasi, bagaimana implementasi, serta bagaimana dampak inovasi manajemen kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Kahasri Kota Probolinggo. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *field research*. Teknik pengambilan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil riset adalah terdapat lima inovasi manajemen kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Kahasri Kota Probolinggo antara lain: peningkatan kompetensi guru, kegiatan spiritual keagamaan guru, pembentukan tim kerja, penerapan kedisiplinan kerja, serta pemberian penghargaan. Implementasi antara lain: a) peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan diklat atau workshop setiap awal semester, mengadakan studi banding dan mengikuti lomba kreativitas guru, b) kegiatan spiritual keagamaan melalui pembacaan rotibul haddad setiap hari, mengadakan istigosah setiap hari jumat, safari Ramadhan, dan silaturahmi dibulan Syawal, c) pembentukan tim kerja yakni adanya tim

²³ Shofie Arsyia Pritasari, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pembelajaran di SMA Al Hikmah Boarding School Kota Batu*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2024, v.

kurikulum, tim kesiswaan, tim sarana prasarana, tim humas, tim kantin, tim perpustakaan, tim digital, dan tim media, d) penerapan kedisiplinan kerja melalui pelaksanaan *fingerprint* dan jurnal harian pengajar, serta e) pemberian reward berupa pemberian tunjangan dan pemberian jambatan bagi yang berprestasi. Dampak adanya inovasi manajemen dalam meningkatkan mutu pembelajaran terlihat pada peningkatan kompetensi dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas mereka, terbentuknya karakter siswa yang lebih baik, prestasi akademik maupun non akademik yang meningkat, hasil ujian dan lulusan yang berkualitas, serta mendapat dukungan dari pihak orang tua dan masyarakat meningkat.²⁴

Penelitian yang dilakukan oleh **Nur Sripitrani Junaid** pada tahun 2022 dengan judul *Manajemen Tenaga Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs DDI Kaluppang*. Riset ini bertujuan untuk menggambarkan pengadaan, pembinaan atau pengembangan, dan evaluasi atau penilaian tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MTs DDI Kaluppang. Riset ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan metode pengumpulan data yang digunakan yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil riset menunjukkan bahwa pengadaan dilakukan dengan mengidentifikasi atau menganalisis terhadap jenis pekerjaan, tugas, dan jabatan yang dibutuhkan. Pembinaan atau pengembangan melalui perbaikan kinerja guru dengan mengikuti

²⁴ Suef Priyanto, "Inovasi Manajemen Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Intidaiyah Kahasri Kota Probolinggo," *Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*, 2023, xviii.

pelatihan baik dalam sekolah maupun luar sekolah. Sementara penilaian evaluasi tenaga pendidik ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dengan melibatkan berbagai pihak, seperti kepala madrasah, wakil kepala sekolah, dan departemen agama untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh tenaga pendidik baik didalam kelas maupun diluar kelas.²⁵

Penelitian yang dilakukan oleh **Musleh Hamdani** pada tahun 2022 yang berjudul *Manajemen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Nuris Jember*. Riset bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penerimaan, orientasi, penempatan, pelatihan, pengembangan, serta bagaimana pembinaan, kompensasi dan pemberhentian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK Nuris Jember. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Hasil penelitian ini sebagaimana berikut yakni: 1) perencanaan tenaga pendidik dilaksanakan secara rutin meskipun kadang tidak terorganisir dengan baik, 2) rekrutmen, seleksi, dan penerimaan dilakukan setelah perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, 3) orientasi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan dengan melibatkan berbagai pihak agar tenaga pendidik yang baru dapat beradaptasi, 4) pembinaan dilakukan secara rutin dan tidak menentu, serta kompensasi non finansial berupa pelatihan dan kenaikan jabatan, dan

²⁵ NS Junaid, "Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Mts DDI Kaluppang," 2022, xx.

pemberhentian tenaga pendidik karena pensiun, mengundurkan diri, dan melakukan tindak pelanggaran.²⁶

Penelitian yang dilakukan **Meri Susiyanti** pada tahun 2022 yang berjudul *Strategi Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tranawiyah Baitul Makmur Curup*. Riset ini bertujuan mendeskripsikan strategi pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Mts Baitul Makmur Curup. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil riset menunjukan bahwa pengembangan tenaga pendidik dalam kategori baik. Beberapa strategi yang digunakan antara lain menyusun program, penentuan keperluan, penetapan sasaran, penetapan program, identifikasi pelaksanaan program, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program. Metode pengembangan tenaga pendidikan terdiri dari *On The Job Training* yakni seperti rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, pelatihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, dan penugasan, sedangkan *Off The Job Training* terdiri dari kursus pendidikan dan pelatihan seperti workshop, seminar, MGMP, dan studi banding. Dari segi mutu pendidikan di Mts Baitul Makmur memenuhi standar mutu yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah Nomer 19 Tahun 2005 yakni peserta didik yang sehat, berpartisipasi aktif, mendapat dukungan baik, lingkungan

²⁶ Musleh Hamdani, "Manajemen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Nuris Jember," September (2022): v.

yang produktif, fasilitas yang memadai, kurikulum dan materi yang relevan, pendidik yang berkompeten, dan lulusan yang berkualitas.²⁷

Tabel 1. 1
Kajian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pembelajaran di SMA Al-Hikmah Boarding School Kota Batu</i> oleh Shofie Asya Pritasari Pada Tahun 2024.	Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yakni mutu pembelajaran, serta menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu kedua penelitian ini dilakukan di jenjang pendidikan sekolah menengah atas sehingga memiliki kemiripan dari segi tantangan pembelajaran.	Perbedaan utama terletak pada fokus kajian yakni penelitian terdahulu menitikberatkan pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, sementara dalam penelitian ini mengkaji manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Selain itu, konteks lembaga juga berbeda, sehingga memberikan karakteristik yang tidak sama pada masing-masing kajian. Penelitian terdahulu berbasis <i>boarding school</i> dengan sistem yang khas, sedangkan penelitian ini di sekolah negeri reguler.
2.	<i>Inovasi Manajemen Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah</i>	Memiliki fokus penelitian yang sama yakni membahas upaya manajerial dalam meningkatkan kualitas	Terdapat perbedaan antara lain penelitian terdahulu berfokus pada inovasi kinerja guru, sedangkan penelitian ini membahas

²⁷ Meri Susiyanti, "Strategi Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Baitul Makmur Curup," 2022, vii.

	<i>Kahasri Kota Probolinggo</i> oleh Suef Priyanto pada tahun 2023.	mutu melalui tenaga pendidik, serta metode penelitian yang digunakan penelitian kualitatif dengan teknik observas, wawancara, dan dokumentasi.	manajemen tenaga pendidik. Penelitian terdahulu menekankan pada mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah, sedangkan penelitian ini lebih spesifik pada mutu pembelajaran di jenjang sekolah menengah atas. Tentu dengan lokasi berbeda tingkat kedalaman pembahasan yang berbeda.
3.	<i>Manajemen Tenaga Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs DDI Kaluppang</i> oleh Nur Sripitriani pada tahun 2022.	Fokus penelitian ini sama yakni membahas mengenai pengelolaan tenaga pendidik dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi.	Memiliki perbedaan di tingkat jenjang yakni penelitian terdahulu dilakukan di tingkat madrasah tsanawiyah yang konteks institusi lembaga berbasis keagamaan, sedangkan penelitian ini di lakukan di SMA Negeri yang konteks institusi merupakan sekolah negeri regular. Pada penelitian terdahulu yang diterbitkan pada tahun 2022 tentu akan mengalami inovasi pembahasan jika diteliti lagi ditahun ini.
4.	<i>Manajemen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan</i> Nuris	Penelitian sama fokusnya tentang pengelolaan tenaga pendidik, serta menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data seperti	Memiliki perbedaan yakni membahas manajemen tenaga pendidik dari sisi umum tanpa memperluas ke aspek manajemen sumber daya manusia.

	<i>Jember</i> oleh Musleh Hamdani Pada tahun 2022	observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kedua penelitian ini dilakukan dijenjang pendidikan menengah atas sehingga memiliki tantangan pembelajaran yang sebanding.	Fokus hasil penelitian ini pada peningkatan mutu pembelajaran yang merupakan bagian spesifik dari mutu pendidikan, serta lokasi dan karakter institusi pendidikan juga berbeda.
5.	<i>Strategi Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tranawiyah Baitul Makmur Curup</i> oleh Meri Susiyanti pada tahun 2022.	Memiliki fokus yang sama yakni membahas tentang tenaga pendidik dalam upaya peningkatan mutu melalui pengelolaan tenaga pendidik. Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.	Penelitian terdahulu membahas mengenai strategi, sedangkan dipenelitian ini membahas mengenai manajemen tenaga pendidik dan tingkat jenjang pendidikan serta lokasi yang berbeda.

F. Definisi Operasional

1. Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan beberapa langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan tujuan mencapai target yang ditetapkan. Manajemen pada dasarnya proses yang melibatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sasaran organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

2. Tenaga pendidik

Tenaga pendidik merujuk pada individu yang bertugas mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik dalam proses pembelajaran.

3. Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat keberhasilan atau kepuasan yang ditinjau dari aspek *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. Hal ini mencakup efektivitas metode pengajaran, ketercapaian tujuan pembelajaran, serta kepuasan stakeholder di SMA Negeri 1 Ponorogo.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika ini disusun digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam tesis ini. Penulisan tesis ini dibagi ke dalam beberapa bab yang disusun secara sistematis sebagaimana berikut:

Bab I Pendahuluan, menyajikan gambaran umum mengenai dasar penelitian, mencakup latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, definisi operasional, dan sistematika penulisan.

Bab II kajian teori, menyajikan landasan teori yang relevan dan mendukung untuk digunakan dalam menganalisis data temuan lapangan. Teori yang akan dibahas mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, manajemen tenaga pendidik, dan mutu pembelajaran.

Bab III metode penelitian, menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian yakni berupa pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti,

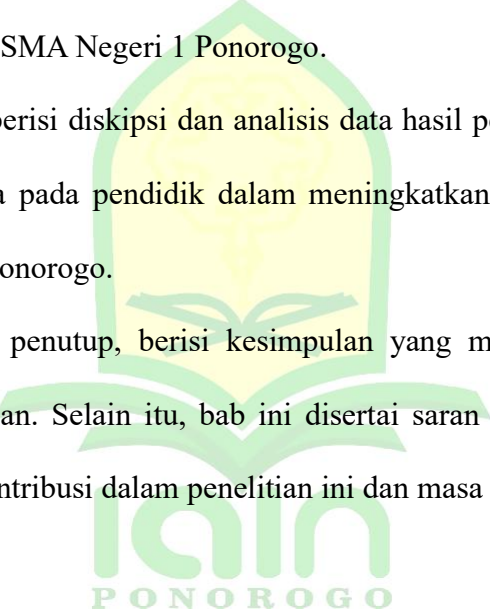
lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data.

Bab IV berisi diskripsi dan analisis data hasil penelitian terkait dengan perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 ponorogo.

Bab V berisi diskripsi dan analisis data hasil penelitian terkait dengan pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

Bab VI berisi diskripsi dan analisis data hasil penelitian terkait dengan penilaian kinerja pada pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

Bab VII penutup, berisi kesimpulan yang menjawab atas rumusan masalah penelitian. Selain itu, bab ini disertai saran yang diharapkan dapat memberikan klontribusi dalam penelitian ini dan masa yang akan data.



BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari berbagai bahasa yang memiliki makna terkait dengan pengelolaan. Dalam bahasa Latin, yaitu dari kata “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agree*” yang berarti “melakukan”, yang membentuk kata kerja “*manager*” yang artinya “menangani”. Dalam bahasa Inggris, manajemen berasal dari akar kata “*to manage*” yang berarti “mengurus”, “mengatur”, “melaksanakan”, “mengelola”, dan “memperlakukan”. Dari kata ini kemudian terbentuk istilah “*management*”, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *manegement* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia yang menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Selain itu, dalam bahasa Prancis Kuno, yakni “*management*” berarti “seni melaksanakan dan mengatur”, sementara dalam bahasa Italia, yaitu “*meneggiare*” yang memiliki arti “mengendalikan”. Secara etimologis, manajemen dapat dimaknai sebuah kegiatan untuk mengatur atau mengelola.² Manajemen juga sering diartikan sebagai “seni” dalam menyelesaikan

¹ Wahyu Khafidah, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2024), 130.

² Roni Angger, *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi* (Malang: AE Publishing, 2020), 1.

pekerjaan melalui orang lain karena melibatkan keahlian dalam mengatur sumber daya untuk mencapai hasil yang optimal.

Manajemen memiliki berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Di antaranya menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha para anggota organisasi serta pemanfaatan sumber daya organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Siagian, manajemen diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil guna mencapai berbagai tujuan.³ Sedangkan George R Terry menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sementara itu, John F. Mee menyebutkan manajemen merupakan seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal demi tercapainya kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pemimpin maupun pekerja, serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.⁴ Secara keseluruhan, dari berbagai pandangan para ahli, manajemen dapat dipahami sebagai proses kerja sama antar personal dan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi

³ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013), 33-34.

⁴ Roni Angger, *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi*, 2.

utama, seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan kepemimpinan, serta pengawasan.⁵ Manajemen pada dasarnya adalah proses yang melibatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sasaran organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Proses manajemen berfungsi untuk mendorong sinergi dan kerja sama antar anggota dalam suatu organisasi. Dengan demikian, manajemen memegang peranan penting dalam mengatur dan mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar berjalan secara terstruktur dan sistematis.

2. Unsur-Unsur Manajemen

Ilmu manajemen tidak bisa dipisahkan dari keberadaan unsur manajemen. Unsur manajemen adalah komponen yang penting dapat dilakukan untuk membuat sekumpulan orang mencapai target yang telah ditetapkan. Unsur manajemen juga dapat diartikan sebagai cara untuk mengelola sumber daya secara efisien dan efektif. Unsur-unsur manajemen sering disebut dengan istilah “*Tools of Management*” yang meliputi:⁶

a. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena peran manusia sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas dari semua

⁵ Khoirul Bariyyah, Fitri Rahayu, and Maulana Muhammad Taufiqi, “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan,” *ENGANG: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, dan Budaya* 4, no. 1 (2023): 28, <https://doi.org/10.37304/enggang.v4i1.12104>.

⁶ Lili Karmela, *Pengantar Manajemen* (Cirebon: PT Arr Rad Pratama, 2023), 4-6.

aktivitas organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh manusia karena menjadi unsur yang sangat penting. Dalam konteks lembaga pendidikan, tenaga pendidik menjadi kunci utama untuk mempengaruhi suksesnya pembelajaran. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan membutuhkan tenaga pendidik yang kompeten agar tujuan pendidikan tercapai.

b. *Money* (Uang)

Setiap lembaga pendidikan pasti membutuhkan dana atau uang untuk mendukung kelangsungan operasional. Pengelolaan dana yang efisien di lembaga pendidikan berperan penting dalam penyediaan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan, serta mendukung pelatihan guru guna meningkatkan kualitas pengajaran. Oleh karena itu, dana harus dikelola secara transparansi dan efisien untuk memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran agar tepat sasaran.

c. *Material* (Bahan atau Sarana)

Dalam sebuah pendidikan, material meliputi segala sarana dan prasarana seperti buku pelajaran, media pembelajaran, dan fasilitas lainnya. Pemilihan dan penyediaan material yang memadai dan sesuai kebutuhan dapat membantu proses belajar yang berkualitas. Selain itu, pemilihan bahan dengan tepat dan bijak sehingga dapat menghasilkan produk yang baik.

d. *Methods* (Metode)

Metode ini merujuk pada cara atau strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Setiap lembaga perlu merancang metode yang efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditentukan dapat direalisasikan atau dilaksanakan. Metode yang digunakan harus mudah dipahami, menyeluruh, dan dapat mempermudah pelaksanaan tugas. Dalam pendidikan guru perlu menggunakan berbagai metode yang inovatif dan kreatif.

e. *Machines* (Mesina atau Teknologi)

Dalam menunjang aktivitasnya guna mendukung kelancaran proses kerja maka perlu didukung oleh alat bantu seperti mesin produksi, alat-alat kantor, LCD proyektor, perangkat laboratorium, dan alat pendukung lainnya. Pemilihan alat yang tepat dan perawatan yang baik akan memperpanjang usia pakai dan memastikan alat-alat tersebut agar berfungsi dengan maksimal untuk mendukung pelajaran.

f. *Market* (Pasar)

Dalam konteks pendidikan, pasar dapat diartikan sebagai lingkungan sosial yang menilai kualitas lulusan serta layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan. Mutu pembelajaran yang baik dapat meningkatkan daya saing serta dapat membangun citra positif kepada masyarakat. Pasar dalam manajemen mencakup kegiatan yang berkaitan dengan bagaimana produk atau jasa dapat dipasarkan atau promosi

serta bagaimana strategi dan perencanaan dilakukan dapat menarik minat masyarakat terhadap layanan pendidikan tersebut.

B. Tenaga Pendidik

1. Pengertian Tenaga Pendidik

Menurut Qomarul Hidayat yang dikutip dari Fitriani, tenaga adalah kekuatan, sedangkan pendidik adalah orang yang memelihara, merawat, dan memberi latihan agar seseorang memiliki ilmu pengetahuan seperti yang diharapkan. Tenaga pendidik adalah sinonim atau padanan kata dari guru, pengajar, sebab guru mengkhususkan diri sebagai pemelihara, perawatan, dan pelatihan seorang (murid) agar memiliki pengetahuan.⁷ Sumber daya manusia merujuk pada seluruh individu yang menjadi aset lembaga organisasi salah satunya yakni tenaga pendidik. Tenaga pendidik merupakan bagian dari sumber daya manusia yang memiliki peran penting proses pendidikan.

2. Kompetensi dan Profesionalitas Tenaga Pendidik

Kompetensi dan profesionalitas tenaga pendidik memainkan peranan dalam dunia pendidikan yang secara langsung dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran, perkembangan siswa, serta pencapaian tujuan pendidikan. Terkait dengan hal tersebut, sesuai Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen disebutkan bahwa hendaknya mempunyai empat

⁷ Fitriani, *Tenaga Pendidik Menurut Prespektif Islam* (Jawa Barat: CV Jejak, 2023), 10-11.

kompetensi dasar yakni kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik, dan professional sebagai berikut:⁸

Dimensi kompetensi pedagogik mencakup pemahaman wawasan landasan pendidikan, peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik. Dimensi kompetensi kepribadian melibatkan penguasaan pengetahuan yang mendalam dan bertanggung jawab terhadap disiplin ilmu yang diajarkan, memiliki pengetahuan penunjang tentang kondisi peserta didik dan perkembangan peserta didik, kemampuan mendorong peserta didik, serta dapat menjadi panutan yang baik. Dalam hal dimensi kompetensi sosial, seorang guru diharapkan mampu berinteraksi dengan sejawat, berkomunikasi dengan masyarakat, bergaul dan melayani masyarakat dengan baik, kreativitas, menjaga emosi dan perilaku yang kurang baik, dan menjadi panutan. Sedangkan kompetensi professional mencakup menyeimbangkan administrasi sekolah, melakukan riset sederhana untuk keperluan pengajaran, merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan sistem pembelajaran.

Menurut Bukhari Umar dalam buku Ilmu Pendidikan Islam mengungkapkan bahwa keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya juga

⁸ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 17-18

tergantung pada kompetensi personal religious, kompetensi sosial religious, dan kompetensi professional religious.⁹ Profesionalitas dan kompetensi merupakan dua konsep yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Profesionalitas diperkuat oleh beberapa pilar penting seperti oerientasi pada pencapaian, keinginan terus belajar, serta spritualitas yang kokoh.¹⁰

Guru yang professional menjadi cermin bagi peserta didik. Syarat mutlak menjadi guru professional meliputi penguasaan substansi dan metodologi, kemampuan untuk melakukan evaluasi terhadap konsep dan *skill*, serta integritas kepribadian yang mencakup moralitas, dorongan, dan dedikasi.¹¹ Kompetensi pedagogik guru berkontribusi langsung pada kemampuan siswa dalam memahami materi pelajaran, sementara kompetensi kepribadian guru membentuk sikap dan karakter peserta didik. Oleh karena itu, menjadi guru professional tidak hanya melibatkan keunggulan akademik, tetapi juga memiliki kepribadian sikap yang menjadi teladan bagi peserta didik.

⁹ Nur Illahi, "Peranan Guru Profesional dalam Peningkatan Prestasi Siswa dan Mutu Pendidikan di Era Milenial," *Jurnal Asy-Syukriyyah* 21, no. 1 (2020): 94, <https://doi.org/10.36769/asy.v21i1.94>.

¹⁰ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan*, 19.

¹¹ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan*, 20.

C. Manajemen Tenaga Pendidik

1. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik

Pendidik memiliki peran penting dalam proses pendidikan, yaitu mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada orang lain untuk mengembangkan potensi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.¹² Menurut Ahmad Tafsir, pendidik bertanggung jawab untuk mengembangkan potensi peserta didik secara holistik meliputi aspek afektif (rasa), kognitif (cipta) dan psikomotorik (karsa).¹³ Tenaga pendidik merupakan komponen utama dalam proses pendidikan yang berorientasi pada pengembangan karakter serta kompetensi peserta didik.

Sedangkan manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, maka fungsi personalia yang dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta dapat menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.¹⁴ Manajemen tenaga pendidik melibatkan proses pengelolaan

¹³ Umami Zahidah et al., “Pengelolaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan” *Jurnal Multidisipliner Bharasumba*1, no. 02 (2022): 311.

¹⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 42.

sumber daya manusia yang bertugas dalam proses pendidik yaitu guru atau tenaga pengajar. Fokus utamanya untuk mengelola tenaga pendidik pada lembaga pendidikan yang berhubungan dengan kinerja, pengembangan, dan kesejahteraan tenaga pendidik. Manajemen tenaga pendidik tidak hanya untuk efisien tetapi juga untuk meningkatkan kualitas mutu pembelajaran melalui pengelolaan kinerja guru.

2. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik

Menurut Mulyasa, manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup antara lain:¹⁵

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan menentukan kebutuhan pegawai baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang maupun masa depan. Penyusunan rencana personalia baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan, karena sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan. Perencanaan ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan bertujuan untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dapat memberikan gambaran tentang

¹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 42.

kualitas minimum pegawai agar diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagai mestinya.¹⁶

b. Pengadaan

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan rekrutment, yaitu usaha mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat, kemudian diuji dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk itu perlu diseleksi melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun juga ada kalanya pada organisasi pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi melalui promosi atau mutasi.¹⁷

Menurut Jahari dan Syarbini, terdapat dua sumber dalam proses pengadaan ini yakni eksternal melalui proses rekrutmen terbuka untuk mencari kandidat dari luar, dan internal dengan mengoptimalkan sumber daya yang sudah ada.¹⁸

c. Pembinaan dan pengembangan

Fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personalia mutlak untuk memperbaiki, menjaga, dan

¹⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 42-43.

¹⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 43

¹⁸ Ima Muslimatul Amanah, A. Heris Hermawan, and Wahyu Hidayat, "Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 59, <https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.6121>.

meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan yang dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in servis training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi menyangkut karir pegawai yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja, menjaga kualitas kerja, dan meningkatkan kinerja kemampuan profesional.¹⁹

d. Promosi dan mutasi

Setelah diperoleh dan ditentukan, selanjutnya adalah mengusahakan agar menjadi anggota sah organisasi. Di Indonesia untuk pegawai negeri sipil, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian mengikuti latihan prajabatan dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan pegawai kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan.²⁰

Promosi dan mutasi pegawai negeri sipil di Indonesia harus mengikuti regulasi pemerintahan yang sudah ditetapkan. Sementara disektor swasta, aturan cenderung disesuaikan dengan kebijakan internal masing-masing lembaga. Menurut Siagian dan Hasibuan, promosi jabatan dapat berdampak positif dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Sementara itu, mutasi kerja dapat membantu untuk mengatasi rasa jenuh

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 43.

²⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 43.

pada pegawai dalam lingkungan kerja yang dapat berdampak pada prestasi kerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.²¹

e. Pemberhentian pegawai

Merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan pegawai. Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri maupun oleh dinas pemerintahan bisa dilakukan dengan alasan antara lain: ketidakcakapan, penyerdehanaan organisasi, pensiun, tidak sehat jasmani dan rohani, pelanggaran, dan meninggal dunia.²²

f. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan dari lembaga pada pegawai. Kompensasi selain bentuk gaji, dapat berupa tunjangan, fasilitas, dan lain sebagainya. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen.²³ Menurut Handoko, kompensasi berperan penting sebagai dalam meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan prestasi kerja, dan meningkatkan penilaian kerja.²⁴

²¹ K Sagho et al., "Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kupang," *Glory: Jurnal Ekonomi* 2023, 1106, <https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/view/11699%0Ahttps://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/download/11699/5763>.

²² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Stategi, dan Implementasi*, 44.

²³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Stategi, dan Implementasi*, 45.

²⁴ Nika Saputra dan Rizki Afri Mulia, "Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Agama," *Ensiklopedia Sosial Review* 2, no. 1 (2020): 23, <https://doi.org/10.33559/esr.v2i1.440>.

Dengan demikian, kompensasi dapat menjadi strategi efektif bagi lembaga pendidik untuk meningkatkan kinerja pegawai.

g. Penilaian pegawai

Penilaian tenaga pendidik difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan dilembaga. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah tetapi juga pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam proses pengambilan keputusan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lainnya dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.²⁵

Dengan demikian juga tidak terlepas dengan adanya pengawasan serta evaluasi. Pengawasan merupakan proses pemantauan terus menerus untuk memastikan bahwa perencanaan terlaksana secara konsisten, baik yang bersifat material maupun spiritual.²⁶ Oleh karena itu, manajemen tenaga pendidik bertujuan untuk mengelola, mengembangkan, dan

²⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 45.

²⁶ Amanah, Hermawan, dan Hidayat, "Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional."

meningkatkan kualitas tenaga pendidik dengan melalui fungsi-fungsi manajemen diatas. Dalam konteks pendidikan, pengelolaan guru yang baik berdampak langsung pada kualitas pembelajaran.

Pimpinan harus mampu menarik dan mengembangkan personil, mengkaji dan memotivasi personil, membantu mencapai tujuan dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.²⁷ Pemimpin dalam manajemen tenaga pendidik bukanlah sesuatu pekerjaan yang mudah, memerlukan kemampuan untuk menyeimbangkan tujuan sekolah dan kebutuhan guru.²⁸

Aspek manajemen tenaga pendidikan khususnya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam proses pengelolaan tenaga pendidik menjadi pokok utama dalam mengatur pengembangan professional, mendorong motivasi guru, serta menjaga kesejahteraan guru di SMA Negeri 1 Ponorogo. Sehingga peran pemimpin harus tanggap dengan segala situasi agar dapat mengatur sumber daya secara tepat guna mencapai hasil pembelajaran yang optimal. Dengan demikian tenaga pendidik merupakan bagian sumber daya manusia dan pengelolaannya

²⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 42.

²⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 45.

dilakukan melalui manajemen tenaga pendidik yang merupakan bagian manajemen sumber daya manusia.

3. Hubungan Manajemen Tenaga Pendidik dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen tenaga pendidik secara langsung berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, karena pada dasarnya manajemen tenaga pendidik merupakan bentuk implementasi dari MSDM di lingkungan pendidikan. Tujuan utama untuk mengelola guru mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi terutama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Ruang lingkup manajemen tenaga pendidik mencakup proses perencanaan kebutuhan guru, peningkatan kompetensi professional, hingga penilaian terhadap kinerja guru. Komponen yang paling strategis dalam pembangunan sumber daya manusia adalah peningkatan mutu pendidikan.²⁹ Menurut Simamora, bahwa pengembangan manajemen sumber daya manusia memiliki lima sasaran utama yakni: untuk memperbaiki kerja, mengupgrade kompetensi, mengupgrade kemampuan, memecahkan permasalahan, dan mempersiapkan individu untuk promosi jabatan.³⁰

²⁹Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 89.

³⁰Ramdanil Mubarak, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Ramdanil Mubarak Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sangatta," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2021): 10041, <https://doi.org/10.0118/alfahim.v3i2.183>.

Hubungan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga pendidik dalam berbagai aktivitas seperti perekrutan, pengembangan karir hingga evaluasi kinerja guru. Semua aspek ini mengacu pada prinsip-prinsip yang berlaku dalam MSDM. Pengelolaan tenaga pendidik dalam konteks pendidikan Islam dapat diperkaya dengan nilai-nilai religious seperti keadilan, tanggung jawab, kejujuran, serta pembinaan spiritual. Dengan integrasi ini, sistem manajemen tenaga pendidik tidak hanya mengarah pada efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga membentuk karakter moral dan spiritual yang kuat, yang pada akhirnya mendukung terciptanya sistem pendidikan yang komprehensif dan bernilai luhur.

D. Mutu Pembelajaran

1. Pengertian Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran sangat penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Menurut Tom Peters dan Nancy Austin, *A Passion For Excellence*, mutu terkait dengan gairah, semangat dan harga diri.³¹ Mutu adalah sesuatu yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.³² Dalam konteks pendidikan, kualitas mutu mencakup empat aspek antara lain.³³

³¹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCisoD, 2010), 29.

³² Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 56.

³³ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013), 135.

- a. *Input* Pendidikan: Pendidikan dinyatakan bermutu jika memenuhi standar minimal yang ditetapkan oleh pemerintahan atau lembaga terkait.
- b. *Proses* Pendidikan: Mampu menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai dengan optimal.
- c. *Output* Pendidikan: Hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik maupun non akademik merupakan indikator penting mutu.
- d. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan dapat terserap didunia kerja dengan baik dan mendapat penilaian dari berbagai *stakeholders* karena merasa puas.

Mutu dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti kualitas sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, staff tata usaha, dan siswa), ketersediaan dan kecukupan sarana dan prasarana (alat peraga, buku-buku kurikulum), kualitas sistem kerja dan manajemen (peraturan organisasi, deskripsi kerja, struktur organisasi), serta harapan dan keperluan tercermin dalam visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita yang dimiliki oleh seluruh pihak yang terlibat.³⁴

Menyikapi demikian perlu adanya ilmu manajemen agar terstruktur dengan baik. Manajemen pendidikan mutu terpadu berfokus pada kepuasan

³⁴ Dudun Supriadi dan Alumni, "Implementasi Manajemen Inovasi dan Kreatifitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Dudun," *Ijemar* 1 (2017): 129.

pelanggan, baik pelanggan internal guru, staf, pengelola institusi (*internal customer*) dan pelanggan luar masyarakat, pemerintah, dunia industri (*exsternal constumer*).³⁵ Lembaga pendidikan dianggap bermutu jika kedua pelanggan tersebut puas dengan jasa yang sudah diberikan. Oleh karena itu, peningkatan mutu merupakan tantangan yang harus direspon positif oleh lembaga pendidikan.

Mutu pembelajaran merujuk pada pencapaian tujuan pembelajaran yang diukur dari sejauh mana peserta didik mencapai kompetensi yang diharapkan. Faktor yang mempengaruhi kualitas pembelajaran antara lain kompetensi dan pengelolaan tenaga pendidik yang dapat dicapai apabila guru mampu mengimplementasikan strategi pembelajaran yang efektif. Hal ini berkaitan dengan perencanaan, pengembangan, dan dievaluasi kinerja tenaga pendidik.

2. Indikator dan Standar Mutu Pembelajaran

Dalam konteks pendidikan, mutu pembelajaran merujuk pada tingkat kualitas proses dan hasil yang diukur melalui pencapaian kompetensi peserta didik berdasarkan standar yang ditetapkan. Standar mutu perlu ditetapkan untuk mengoptimalkan proses pendidikan dan menghasilkan lulusan yang memenuhi standar dasar yang telah ditentukan.³⁶

³⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 6.

³⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 9.

Standar-standar mutu dapat dilihat dari standar produk dan jasa, yang meliputi kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat, dan selalu baik sejak awal, sedangkan standar pelanggan meliputi kepuasan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan menyenangkan pelanggan.³⁷ Dalam hal ini, pemerintahan mengeluarkan peraturan yakni lingkup standar nasional pendidikan Pasal 3 tentang Standar Nasional Pendidikan mencakup standar kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian pendidikan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, dan standar pembiayaan.³⁸ Standar ini sebagai acuan untuk mengembangkan kurikulum dan meningkatkan mutu pendidikan agar sesuai dengan tuntutan perubahan lokal, nasional, dan global.³⁹ Pembaruan ini disempurnakan secara berkala untuk memastikan kualitas pendidikan tetap sesuai dengan tuntutan zaman.

Pembelajaran efektif setidaknya memiliki karakteristik yakni pendekatan pembelajaran aktif, kooperatif dan kolaboratif, konstruktif, serta pembelajaran tuntas.⁴⁰ Strategi pembelajaran yang aktif menuntut peserta didik untuk terlibat langsung, dapat berpartisipasi dalam proses belajar,

³⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 57.

³⁸ Presiden Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan,” no. 102501 (2021): 4–5.

³⁹ Presiden Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.”, 5.

⁴⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 9.

Pembelajaran kooperatif melatih peserta didik agar mampu bersosialisasi, dapat menghubungkan konsep dengan pengetahuan yang dimiliki, serta dapat mencapai tingkat penugasan yang dapat dimengerti dan dilanjutkan. Semua ini dirancang untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan dengan efektif sesuai dan berkualitas yang mengacu pada standar mutu.

Standar mutu evaluasi pembelajaran mencakup mengukur tiga bentuk penugasan peserta didik yakni penugasan materi (*content objectives*), penugasan metodologi (*methodological objectives*), dan penugasan keterampilan aplikatif (*life skill objectives*), serta evaluasi juga diarahkan pada hasil yang kasat mata dan hasil laten kebiasaan membaca dan kebiasaan memecahkan masalah.⁴¹ Selain itu, evaluasi juga mempertimbangkan manfaat, dampak hasil pendidikan yang disalurkan untuk masyarakat, kehidupan kultur, ekonomi, politik, serta keamanan.⁴² Dengan demikian standar mutu pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas belajar, memastikan ketercapaian tujuan pendidikan, serta dapat mendorong pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman.

⁴¹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 9.

⁴² Mukhsin, "Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan Mukhsin," *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala* 4, no. 5 (2019): 131, <https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JUPE/article/view/831/784>.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran bukanlah sesuatu yang muncul secara otomatis, melainkan merupakan hasil dan proses yang kompleks serta kerja sama berbagai komponen dalam sistem pendidikan. Mutu pembelajaran dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari internal sekolah maupun eksternal lingkungan pendidikan antara lain:⁴³

- a. Kesiapan dan motivasi siswa karena dapat mempengaruhi partisipasi aktif mereka dalam pelajaran.
- b. Kemampuan guru profesional dan kerjasama dalam organisasi sekolah turut mendukung tercapainya tujuan pendidikan.
- c. Kurikulum meliputi relevansi isi dan operasional proses pembelajaran berperan dalam memastikan proses pembelajaran berjalan efektif.
- d. Sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang kelas, buku, dan alat pembelajaran menjadikan aspek pendukung yang penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.
- e. Partisipasi masyarakat atau pemangku kepentingan dalam pengembangan program pendidikan sangat mempengaruhi kesuksesan pendidikan itu sendiri karena memberikan dukungan dan kontribusi untuk peningkatan kualitas secara keseluruhan.

⁴³ Fathul Arifin, *Profesionalitas dan Mutu Pembelajaran* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 102-103.

4. Peran Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.

Manajemen tenaga pendidik memiliki peran yang sangat krusial dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Lembaga pendidikan bisa mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik dengan mengelola sumber daya manusia dan administrasi secara efektif. Dalam hal ini, James Walker, pengembangan sumber daya manusia mencakup beberapa aspek yaitu analisis kebutuhan, manajemen kinerja, manajemen karir, dan pengembangan manajemen yang akan dijelaskan secara rinci dibawah ini.⁴⁴

a. Analisis kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia mencakup perencanaan dan kontrol melalui rekrutmen, seleksi, dan penempatan didasarkan pada analisis kondisi. Pemilihan tenaga pendidik yang kompeten merupakan langkah awal untuk menjamin kualitas pembelajaran. Guru yang professional dan memiliki komitmen tinggi, serta kemampuan yang sesuai dengan bidangnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran. Guru memiliki peran penting dalam pembelajaran dan keberhasilan peserta didik. Kepala sekolah harus mampu

⁴⁴ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 90.

menggerakan dan memberdayakan guru agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara professional.⁴⁵

b. Manajemen kinerja

Menurut Amstrong dan Baron adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan guna meningkatkan kapabilitas tim dan kontributor individu.⁴⁶ Sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan juga meningkat. Manajemen kinerja ini mencakup upaya organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu berkembang sesuai dengan potensi mereka sehingga berdampak positif pada produktivitas organisasi yang bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti pelatihan, evaluasi kinerja, dan umpan balik yang berkelanjutan.⁴⁷

c. Manajemen karier

Manajemen karir mencakup pengelolaan perencanaan karir, pengembangan, konseling karir, serta pengambilan keputusan karir.⁴⁸ Proses ini dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Salah satunya dengan memberikan penghargaan dalam bentuk insentif promosi, atau pengakuan kepada guru yang berprestasi merupakan salah satu bentuk

⁴⁵ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 153.

⁴⁶ Wehelmina Rumawas, *Manajemen Kinerja* (Manado: Unsrat Press, 2021), 2.

⁴⁷ Wehelmina Rumawas, *Manajemen Kinerja*, 3.

⁴⁸ Ali Zaenal, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Mojokerto: Insight Mediatama, 2022), 108.

apresiasi dan motivasi. Penghargaan (*rewards*) pegawai dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kerja dan produktivitas kerja.⁴⁹ Dengan penghargaan, tenaga pendidik akan terdorong untuk bekerja lebih positif dan efektif.

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg membedakan antara lain: faktor motivasional adalah hal yang mendorong berprestasi sifatnya bersumber dari dalam diri seseorang seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain, sedangkan yang dimaksud faktor *hygiene* berarti bersumber dari luar diri antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerja, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja, dan sistem imbalan.⁵⁰

d. Pengembangan manajemen

Pengembangan manajemen adalah proses meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. Manajemen tenaga pendidik berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi dan

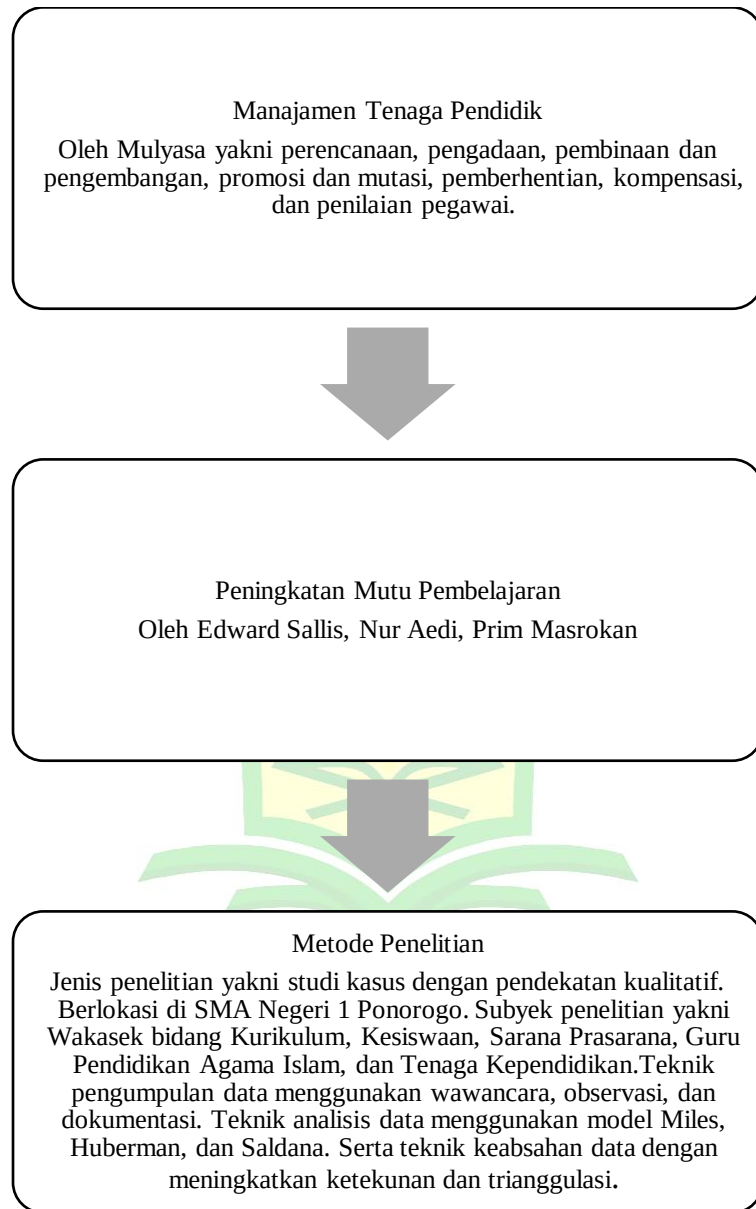
⁴⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 125.

⁵⁰ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), 87.

berinovasi dalam metode pengajaran. Secara keseluruhan, teori James Walker menekankan pentingnya perencanaan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa setiap organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi. Kualitas pembelajaran yang diterima oleh peserta didik dipengaruhi bagaimana tenaga pendidik itu dikelola. Manajemen tenaga pendidik yang baik akan dapat berdampak positif pada peningkatan mutu pembelajaran

E. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian adalah alur pemikiran sistematis yang menghubungkan teori dengan desain penelitian, termasuk membentuk kerangka kerja untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang akan di bahas dalam penelitian ini. Kerangka ini membantu mengarahkan penelitian sehingga fokus pada tujuan yang hendak dicapai.



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual Penelitian⁵¹

⁵¹ Dokumentasi Peneliti, April 20, 2025.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut dengan metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan dengan kondisi yang alamiah. Metode ini juga dikenal dengan istilah etnografi karena awalnya digunakan dalam antropologi budaya. Data yang dikumpulkan dan dianalisis lebih bersifat deskriptif dan naratif bukan berupa angka atau statistik.¹ Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami dan mendeskripsikan secara rinci dan mendalam tentang kondisi suatu konteks alamiah dialami berdasarkan sudut pandang yang terlibat ketika dilapangan.² Dengan demikian, pendekatan ini bertujuan untuk mendeskripsikan, memahami, dan menjelaskan fenomena secara mendalam.

Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana guru menerapkan berbagai strategi manajemen, teknik pengelolaan pembelajaran, dan evaluasi kinerja. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi berbagai faktor yang

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 8.

² Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21, no. 1 (2021): 34, <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.

mempengaruhi kinerja guru, seperti motivasi, dan bagaimana upaya peningkatan kinerja guru berdampak pada hasil belajar peserta didik, sehingga proses pembelajaran menjadi berkelanjutan dan berkualitas.

Adapun jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian studi kasus (*case study*). Studi kasus adalah penelitian ilmiah yang dilakukan secara mendalam dan terinci terhadap suatu program, peristiwa, atau aktivitas, baik pada tingkat individu, kelompok, lembaga atau organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang konteks yang sedang berlangsung.³ Sebagai jenis penelitian, studi kasus merupakan jenis penelitian yang berfokus pada analisis secara mendalam terhadap satu kasus atau beberapa kasus dalam konteks nyata dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap fenomena dalam konteks spesifik. Dalam konteks penelitian ini, studi kasus yang digunakan untuk menggali tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya pengelolaan tenaga pendidik dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil fokus satu lokasi untuk menggali secara mendalam terhadap konteks yang sedang diteliti.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam proses penelitian, terutama dalam konteks penelitian kualitatif seperti studi kasus memiliki peranan yang sangat penting.

³ Nasarudin, *Studi Kasus dan Multisitus dalam Pendekatan Kualitatif Konsep Dasar Penelitian Studi Kasus* (Padang: CV. Gita Lentera, 2024), 4.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai alat pengumpul data utama.⁴ Peneliti merupakan instrument utama penelitian. Peneliti merupakan instrument kunci dalam penelitian kualitatif, hal ini karena peran peneliti sebagai alat pengumpul data sehingga keberadaannya tidak dapat terpisahkan dengan apa yang sedang diteliti.⁵ Peneliti merujuk pada individu yang melakukan studi dengan tujuan untuk memahami fenomena sosial, perilaku, atau pengalaman manusia dari perspektif subyek yang diteliti. Kehadiran peneliti dalam penelitian mengacu pada peran aktif peneliti selama proses pengumpulan data dan analisis.

Dalam konteks penelitian ini, kehadiran peneliti menjadi penting untuk memperoleh data yang valid dan memperkaya pemahaman tentang dinamika manajemen tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo. Oleh karena itu, peneliti hadir secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati kondisi lapangan secara nyata, memahami konteks lingkungan pendidikan, serta membangun hubungan yang baik antar sesama guru agar mendapatkan wawasan yang mendalam mengenai fenomena yang sedang diteliti.

Peneliti melakukan pengamatan dan interaksi serta komunikasi dengan cara observasi, wawancara, serta menelaah berkas dokumen dan arsip yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran melalui kinerja guru. Melalui wawancara, peneliti dapat mendalami pandangan guru tentang manajemen tenaga

⁴ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Sulawesi Selatan: CV Syakir Media Press, 2021), 31.

⁵ Feny Rita, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 12.

pendidik dalam upaya mempengaruhi proses pendidikan. Sedangkan dalam observasi, peranan peneliti hanya sebagai pengamat partisipatif pasif. Peran ini memungkinkan peneliti untuk memahami dinamika di lapangan secara alami tanpa mempengaruhi aktivitas yang sedang berlangsung.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah di SMA Negeri 1 Ponorogo yang beralamat di Jl Budi Utomo No. 1, Ronowijayan, Kecamatan Siman, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur kode pos 63471. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis antara lain:

Pertama, keberadaan SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan salah satu sekolah unggulan di daerah Ponorogo yang memiliki reputasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Sekolah ini dikenal aktif dalam mengembangkan program serta memiliki sumber daya manusia yang sangat memadai. Kedua, SMA Negeri 1 Ponorogo telah mendapat perhatian khusus dari pemerintah dan masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang mampu memberikan contoh bagi sekolah-sekolah lain di wilayah Ponorogo. Dukungan manajemen yang kuat dan komitmen para guru menjadikan SMA Negeri 1 Ponorogo sebagai lingkungan yang kondusif untuk diteliti. Ketiga, lokasi dipilih karena aksesibilitas yang mudah serta kesiapan pihak sekolah untuk bekerja sama dengan peneliti sehingga memudahkan proses pengumpulan data. Dengan demikian peneliti meyakini bahwa SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan lembaga

pendidikan yang tepat untuk menggali informasi secara mendalam tentang pengelolaan tenaga pendidikan.

Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Maret sampai dengan Mei 2025. Penelitian ini dilakukan secara bertahap untuk memperoleh data yang mendalam terkait manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo dengan rangkaian kegiatan penelitian meliputi:

1. Persiapan penelitian dimulai pada 10 Maret 2025, meliputi pengurusan surat izin penelitian di Akademik Pascasarjana IAIN Ponorogo, penyerahan surat izin penelitian kepada pihak sekolah, koordinasi awal dengan pihak sekolah, serta penyusunan instrument pengumpulan data.
2. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan mulai 17 Maret 2025 sampai dengan 15 Mei 2025 dengan observasi lapangan, wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana dan Prasarana, guru Pendidikan Agama Islam, dan Tenaga Kependidikan
3. Analisis dan penyusunan laporan penelitian berlangsung sejak Maret hingga Mei 2025 dengan kegiatan utama berupa pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang relevan dengan fokus penelitian.

D. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini merupakan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Data ini meliputi strategi perencanaan pengelolaan tenaga pendidik, bentuk pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja guru, serta dampak adanya manajemen terhadap kualitas mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁶ Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung melalui informan utama yang secara langsung memberikan informasi melalui wawancara dan observasi. Informan yang terlibat dalam penelitian yaitu Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Waka Kepala Sekolah bidang Sarana Prasarana, Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, Guru Pendidikan Agama Islam, dan Tenaga Kependidikan. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai perencanaan, pembinaan dan pengembangan, serta penilaian tenaga pendidik. Sementara itu, observasi dilakukan untuk memahami implementasi manajemen tenaga pendidik secara langsung di lingkungan sekolah.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 137.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti dokumen atau arsip yang relevan.⁷ Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu dokumen penting seperti struktur organisasi sekolah, dokumen penilaian kinerja guru, dokumen pelatihan dan pengembangan, data prestasi akademik dan non akademik, serta dokumen lainnya. Sumber data sekunder ini digunakan untuk melengkapi dan menyempurnakan data-data yang diperoleh dari sumber data primer. Dengan mengabungkan data primer dan sekunder, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian karena bertujuan untuk memperoleh data yang akurat dan relevan. Tanpa pemahaman yang tepat tentang teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan memperoleh data yang memenuhi sesuai standar data.⁸ Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu:

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 137.

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 224.

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung obyek yang diteliti. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik yang membedakan dari teknik lain seperti wawancara dan koesioner, karena tidak hanya terbatas pada subjek manusia, melainkan juga obyek-obyek di lingkungan alam.⁹ Teknik ini sangat tepat digunakan bila penelitian berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, atau aktivitas yang dapat diamati di lingkungan alam.

Menurut Sugiyono, observasi dibagi menjadi tiga jenis yakni observasi partisipatif, observasi terus terang atau tersamar, dan observasi tak berstruktur. Observasi partisipatif adalah peneliti terlibat secara langsung dalam aktivitas yang sedang diamati, sedangkan observasi terus terang yakni peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian, dan observasi tak berstruktur yakni observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi atau peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati.¹⁰

Dalam penelitian ini menggunakan jenis observasi *partisipatif* dan terus terang, karena peneliti ingin mengamati dan terlibat langsung terhadap aktivitas yang dilakukan secara langsung dalam aktivitas sekolah untuk

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 145

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 227-228

memahami praktik pengelolaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Observasi ini memungkinkan peneliti untuk mengamati, mendengar, dan melihat secara langsung obyek yang akan diteliti sebagai sumber data agar data yang dihasilkan valid dan lengkap. Adapun hal-hal yang diobservasi antara lain sebagai berikut:

- a. Keadaan fisik dan lingkungan sekolah termasuk fasilitas pembelajaran.
- b. Pelaksanaan kegiatan manajemen kinerja sumber daya manusia di lingkungan sekolah.
- c. Sikap dan perilaku guru serta siswa dalam kegiatan pembelajaran

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi antar dua orang yang bertujuan untuk bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab, sehingga dapat diperoleh pemahaman makna dalam suatu topik tertentu.¹¹ Dalam penelitian kualitatif, sering menggabungkan observasi partisipatif dengan wawancara mendalam untuk memperoleh data secara komprehensif. Di mana peneliti tidak hanya mengamati tetapi juga mewawancarai langsung individu yang terkait dalam kegiatan yang sedang diamati.

Mengacu pada Esterberg dikutip dari Sugiyono, wawancara dibagi tiga yakni wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur.¹²

Wawancara terstruktur peneliti menggunakan pertanyaan tertulis yang telah

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 231.

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 223-224.

disiapkan untuk mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh, wawancara semi terstruktur yakni memberikan kebebasan untuk lebih menemukan permasalahan secara terbuka, sedangkan wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang bebas tanpa pedoman yang sistematis, hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur. Alasan peneliti menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur adalah peneliti ingin menggali informasi secara mendalam dari informan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan secara natural. Adapun beberapa responden yang diwawancarai di SMA Negeri 1 Ponorogo oleh peneliti antara lain:

- a. Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum
- b. Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan
- c. Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana Prasarana
- d. Guru Pendidikan Agama Islam
- e. Tenaga Kependidikan

3. Dokumentasi

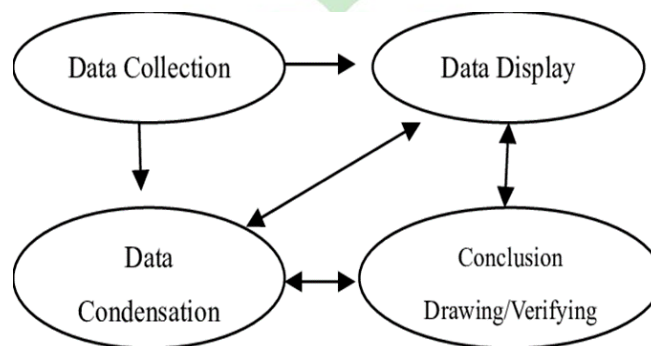
Dokumen merupakan catatan peristiwa dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹³ Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengumpulan dokumen tertulis, gambar, arsip, atau

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 240.

rekaman yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam konteks penelitian ini, dokumentasi mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan struktur organisasi sekolah, dokumentasi pembinaan dan pengembangan guru, dokumentasi laporan evaluasi kinerja guru, dan dokumentasi data prestasi akademik maupun non akademik. Dokumen ini digunakan sebagai sumber data sekunder sebagai bahan tambahan untuk memahami bagaimana kebijakan, evaluasi kinerja, dan upaya-upaya lainnya yang berdampak pada kualitas pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan menggunakan beberapa langkah berdasarkan teori Miles, Huberman, dan Saldana sebagaimana berikut:¹⁴



Gambar 3. 1
Teknik Analisis Data¹⁵

¹⁴ M.B Miles, A Huberman, dan J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (USA: Sage Publications, 2014), 14.

¹⁵ Lihat transkrip Dokumentasi Kode: 02/D/14-03/2025

1. Pengumpulan data (*Data Collection*)

Pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian peneliti menyeleksi data yang sesuai dengan rumusan masalah menggunakan teknik domain analisis.¹⁶ Data yang dipilih akan memberikan gambaran yang lebih jelas, lebih mendalam, sehingga dapat memudahkan untuk melakukan analisis data pada tahap selanjutnya.

2. Kondensasi data (*Data Condensation*)

Teknik analisis kondensasi melibatkan beberapa langkah antara lain proses pemilihan (*Selecting*) merupakan langkah awal menentukan data yang sesuai dengan rumusan masalah. Pada pengerucutan (*Focusing*) peneliti memfokuskan data yang terkait langsung dengan rumusan masalah penelitian, sehingga hanya data yang relevan yang bisa dimasukkan dan dianalisis. Peringkasan (*Abstracting*) untuk membuat rangkuman inti dari data yang terkumpul. Tahap terakhir penyederhanaan dan transformasi (*Data Simplifying and Transforming*) yakni menyederhanakan data dan mengubah menjadi format yang lebih mudah dipahami agar sesuai dengan pengelompokan data yang dibutuhkan.¹⁷

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan proses menyusun informasi secara rapi sehingga dapat ditarik kesimpulan dan diambil tindakan. Dengan penyajian

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 338.

¹⁷ Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 16.

data yang baik peneliti dapat memahami temuan penelitian yang baik untuk menentukan langkah selanjutnya. Dalam artian peneliti mencoba meneruskan analisisnya untuk agar dapat mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan penelitian.¹⁸

4. Kesimpulan (*Conclusion*).

Kesimpulan yang dibuat peneliti berdasarkan rumusan masalah, di mana kesimpulan awal peneliti bersifat sementara dan dapat berubah jika ditemukan bukti baru yang lebih konkrit. Jika didukung bukti yang kuat kesimpulan tersebut dianggap kredibel setelah pengumpulan data lanjutan.¹⁹

G. Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, temuan diverifikasi untuk memastikan keabsahannya sehingga dapat dipertanggungjawabkan dan dibuktikan kebenarannya antara lain dengan:

1. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan dalam penelitian berarti melakukan pengamatan secara cermat dan berkesinambungan untuk memperoleh data yang akurat dan sistematis.²⁰ Dengan kata lain ketekunan pengamatan ini dilakukan untuk membantu peneliti untuk kedalaman data yang diteliti dengan

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 249.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 252.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 272.

membaca referensi. dan dokumentasi untuk mendukung ketekunan pengamatan.

2. Triangulasi

Dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk menguji kredibilitas data. Kredibilitas dapat ditingkatkan dengan triangulasi yaitu pemeriksaan data dari berbagai sumber, metode, dan waktu. Maka terdapat triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.²¹

Triangulasi sumber dengan cara mengecek data dari berbagai sumber. Triangulasi teknik untuk mengecek data dengan teknik yang beda pada sumber yang sama, sedangkan triangulasi waktu mengecek data pada waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sampai ditemukan kepastian datanya. Dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Penggunaan 2 jenis triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk mendapat keabsahan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

H. Tahapan Penelitian

Tahapan tahapan dalam penelitian mengikuti langkah-langkah sebagaimana berikut:²²

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 274.

²² Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 17.

1. *Selecting a sosial situation*

Peneliti melakukan observasi lapangan serta melakukan kajian secara teoretis untuk menentukan permasalahan yang sesuai fakta dan mampu dijadikan obyek penelitian.

2. *Doing participant observation*

Peneliti melakukan kunjungan ke lokasi penelitian untuk melihat sejauh mana aktivitas kegiatan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam proses ini peneliti hanya sebatas observasi dan mengambil data yang diperlukan.

3. *Making an ethnographic record*

Setelah melakukan observasi dilakukan selanjutnya yakni mencari narasumber yang akan dijadikan informan untuk diwawancarai untuk memperkuat data observasi. Informan yang dipilih memiliki peran dalam permasalahan yang diteliti serta mampu memberikan informasi secara mendalam dan akurat.

4. *Making descriptive observation*

Tahap ini adalah proses menguraikan data dari hasil penelitian yang didapat, kemudian disusun dalam bentuk narasi agar sesuai dengan kebutuhan dan sasaran dari masalah yang dikaji. Peneliti memilih informasi dari informan yang dapat dijadikan untuk menjawab rumusan masalah.

5. *Making a domain analysis*

Setelah informasi disusun dalam bentuk narasi dan dijadikan sebuah data, kemudian peneliti menjabarkan data tersebut menjadi bagian dari teori literatur yang sesuai. Teori tersebut menjadi acuan peneliti untuk menganalisis temuan yang ada di lapangan. Dengan demikian semua data dan teori disajikan dengan jelas sehingga dapat ditarik ke dalam kesimpulan.



BAB 1V

PERENCANAAN TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO

Bab ini menyajikan jawaban atas rumusan masalah pertama terkait dengan bagaimana perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo. Uraian bab ini disusun secara sistematis berdasarkan data di lapangan dan analisis mendalam.

A. Paparan Data

Perencanaan yang matang dapat membentuk sekolah dalam memenuhi kebutuhan pengajaran secara optimal, memastikan ketersediaan guru yang kompeten, serta untuk mendukung tercapainya mutu yang tinggi. Dalam proses perencanaan di SMA Negeri 1 Ponorogo dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan guru. Proses perekrutan tenaga pendidik dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Pak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dalam wawancara menyatakan bahwa:

“Kalau perekrutan SDM tenaga pendidik, kita adalah sekolah negeri jadi tidak ada sistem perekrutan seperti swasta, misalnya buka lowongan guru PAI atau guru biologi itu tidak ada. Jadi karena negeri, kita biasanya mengajukan ke pemerintah, dalam hal ini yakni pemerintahan provinsi Jawa timur menginformasikan ada data apabila kami kekurangan guru a, b, c, dan seterusnya. Nanti kemudian ada informasi yang namanya pemetaan.”¹

¹ “Wawancara, Asroji, Perencanaan Analisis Kebutuhan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

Senada dengan pernyataan tersebut, Bapak Andik Firmansyah selaku tenaga kependidikan menjelaskan bahwa “Untuk perekrutan calon guru baru, karena kita sekolah negeri, maka mengikuti mekanisme perekrutan ASN (PNS atau PPPK) yang diselenggarakan oleh pemerintah.”² Hal ini menunjukkan bahwa sekolah negeri tidak memiliki wewenang untuk melakukan perekrutan, melainkan harus melaporkan jika kekurangan tenaga pendidik kepada instansi terkait. Pernyataan di atas juga diperkuat oleh Ibu Febri selaku guru Pendidikan Agama Islam bahwa:

“Memang open recruitment di SMA Negeri 1 Ponorogo jarang dilakukan karena tidak ada regulasinya. Sebenarnya kita itu mendapatkan guru dari jalur ASN atau P3K. Kalau seperti contoh kekurangan guru, dan tenaga ASN sudah habis maka terpaksa open recruitment, karena kita butuh. Sudah diwarning dari pemerintah tidak boleh ada perekrutan honorer. Hal demikian itu tidak ada anggarannya dari pemerintah dan dibebankan pada sekolah. Maka dari itu kenapa kita tidak ada rekrutmen, karena tidak ada anggaran dari sekolah, tidak ada anggaran untuk membayar guru honorer. Jadi kalau sekolah itu benar-benar ingin mengadakan proses perekrutan honorer, maka dibebankan oleh sekolah sendiri.”³

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan SMA Negeri 1 Ponorogo, ditemukan adanya kendala dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik. Peneliti mencatat bahwa adanya keterbatasan dalam melakukan perekrutan tenaga honorer untuk mengisi kekosongan guru yang disebabkan karena adanya regulasi dari pemerintah bahwa peraturan pemerintah melarang secara tegas pengangkatan pegawai honorer untuk mengisi jabatan Aparatur Sipil

² “Wawancara, Andik Firmansyah, Perencanaan Analisis Kebutuhan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

³ “Wawancara, Febriana Nurlaili, Proses Penerimaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

Negara (ASN).⁴ Kebijakan ini sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam hal ini data observasi dan data dokumentasi saling memperkuat menunjukkan praktik sesuai yang ada di lapangan. Temuan ini diperkuat oleh dokumentasi resmi sebagai berikut:



Gambar 4. 1
Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.⁵

⁴ “Observasi, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

⁵ “Dokumentasi, Peraturan Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara”, Mei 10, 2025.

Untuk mengatasi kekurangan guru SMA Negeri 1 Ponorogo memanfaatkan mekanisme mutasi, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Asroji sebagaimana keterangan dibawah ini:

“Biasanya nanti kalau ada yang mutasi ke sini, ketika kita sudah penuh, kalau dia itu misalnya layak untuk disini maka nunggu jika ada yang pensiun. Kalau tidak ada yang pensiun, ya nanti tidak bisa masuk. Sebelumnya kita harus mencari informasi pendukung. Misalnya mbaknya ingin mutasi ke sini mengajar PAI, nanti kita cari tahu dulu mbak ini temannya siapa, pernah ngajar dimana, dan lainnya, sehingga kalau memang tidak layak kita tolak secara halus. Jadi misalnya kalau dia punya nama jelek di lembaga sebelumnya, maka kita tolak. Tentu kita memilih guru yang cocok dan sesuai dengan karakter sekolahan, maka itu yang kita pilih.”⁶

Proses mutasi guru dilakukan dengan sangat hati-hati, termasuk memperhatikan latar belakang calon guru. Reputasi calon guru sangat penting untuk keberlangsungan lembaga, karena guru yang berkompeten, berdedikasi, dan profesional akan membawa mutu pembelajaran menjadi lebih baik. Sekolah hanya menerima guru yang dinilai sesuai dengan karakter dan budaya sekolah. Menurut Bapak Wakhid selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan bahwa:

“Terkait perencanaan perekrutan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik minimal S1. Semua proses perekrutan ikut pemerintah, karena di pemerintah itu sudah ada aturannya tidak boleh mengangkat guru honorer, maka dari itu kita manfaatkan secara maksimal tenaga pendidik yang ada dan alhamdulillahnya mata pelajaran yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo sudah tercover guru yang ada. Kalaupun ada hanya seperti mutasi.”⁷

⁶ “Wawancara, Asroji, Kesesuaian Kualifikasi Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

⁷ Wawancara, Wakhid Firman, Kesesuaian Kualifikasi Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 18, 2025.

Selain itu, Bapak Wakhid juga menambahkan bahwa sekolah menerapkan kebijakan merangkap mata pelajaran sebagaimana berikut:

“Untuk merangkap mata pelajaran ada untuk PKWU, karena di PKWU ini bisa di handle dari guru mapel yang lain. Jadi guru mapel tertentu bisa mengambil jam dari PKWU contoh ekonomi, biologi, fisika, kimia itu bisa mengampu PKWU, tapi yang lainnya itu tidak bisa. Kalau ada yang cuti itu nanti dia yang menggantikan adalah guru-guru yang berada dirumpun yang sama.”⁸

Dalam mengatasi kekosongan guru dengan menerapkan strategi pembagian jam mengajar antar guru untuk memastikan kelancaran proses pembelajaran. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Febri selaku guru Pendidikan Agama Islam yakni:

“Jadi kalau yang terpaksa kekosongan guru itu kita kan punya beban mengajar 24 jam dan ternyata masih sisa 6 karena kekurangan guru itu biasanya yang 6 jamnya itu diampu oleh guru lain. Dibagi dengan guru yang ada, misalnya guru yang ada tiga itu berarti dibagi 2 jam 2 jam setiap satu kelas. Meskipun akhirnya kekosongan guru Bahasa Indonesia kemarin sudah terisi lewat jalur p3k.”⁹

Dari pernyataan diatas bahwa tenaga pendidik yang ada dapat mengampu mata pelajaran adalah yang sesuai dengan kompetesinya, sehingga dengan mengoptimalkan sumber dsya manusia yang ada dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan tenaga pendidik. Dalam kondisi sangat terbatas sekolah dapat merekrut guru honorer sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Nurul Wakil selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, yaitu:

“Kalau melamar pribadi ke sini, nanti menjadi tenaga guru honorer (GTT), ketika benar-benar membutuhkan guru tersebut, karena hal demikian sangat diperhitungkan dan dipertimbangkan. Menurut pemerintahan tidak boleh

⁸ “Wawancara, Wakhid Firman, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 18, 2025.

⁹ “Wawancara Febriana Nurlaili, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

melakukan open rekrutmen untuk guru honorer, kecuali jika sangat mendesak, seperti contohnya open rekrutmen guru Bahasa Indonesia di SMA Negeri 1 Ponorogo.”¹⁰

Jika membutuhkan tenaga tambahan atau guru honorer biasanya bersifat selektif dan tidak diumumkan secara terbuka di media sosial. Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Ibu Febri bahwa:

“Ketika ada kekurangan guru, ya ada tapi jarang. Kalaupun ada biasanya kita open rekrutmen dengan mengambil alumni, seumpama dia itu pintar maka coba kita tarik di sini. Kalau ada yang dari luar, itu dapat informasi berita dari mana, nanti kita masuknya ke TU. Berkasnyaa dikumpulkan dan kita seleksi. Jadi yang sekiranya punya kapasitas dengan yang kita inginkan itu akan masuk.”¹¹

Perencanaan proses perekrutan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo ini dengan melibatkan beberapa sumber seperti mutasi, dari kalangan alumni atau rekomendasi internal, dan bisa juga dari pihak luar yang memiliki reputasi bagus. Selanjutnya, proses seleksi guru honorer yang diterima tetap terus melalui tahapan tes dengan melibatkan semua guru yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo di bidang tersebut. Ibu Nurul menjelaskan lebih lanjut bahwa:

“Meskipun sudah masuk kualifikasi itu masih harus di tes. Prosesnya calon guru honorer diantaranya dengan melalui lamaran pekerjaan, kalau memang dibutuhkan akan dipanggil untuk mengikuti tes. Setelah dipanggil tidak akan diberi jam atau diberi pekerjaan dulu karena harus dites dulu oleh guru mata pelajaran yang sama seperti contoh semua tim guru dari SMA Negeri 1 Ponorogo yang mengampu bahasa Indonesia harus ikut menyeleksi. Jadi calon guru harus menerangkan materi kepada guru-guru di SMA Negeri 1 Ponorogo. Ketika satu juri ini mengatakan oke bisa mengajar, maka akan dipanggil ketika tahun ajaran baru, biasanya mulai per-juli. Selama

¹⁰ “Wawancara Nurul Zuharni, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

¹¹ “Wawancara Febriana Nurlaili, Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

menunggu itu maka akan dirangkap oleh guru yang mengampu mata pelajaran yang sama. Tentu semua ikut andil dalam proses perencanaan ini.”¹²

SMA Negeri 1 Ponorogo memiliki prosedur yang ketat untuk calon guru honorer, termasuk di tes dari tim guru mata pelajaran yang sama. Kualifikasi calon guru honorer seperti yang disampaikan oleh Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum bahwa:

“Tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo mayoritas S2, tinggal beberapa yang S1. Mayoritas juga sudah bersertifikat pendidik sebagian ada yang belum. Mayoritas PNS dan P3K dan hanya 4 yang masih honorer yaitu guru Bimbingan Konseling, Bahasa Jawa, Bahasa Indonesia, dan Guru Biologi. Dari 4 ini yang dua sudah memiliki sertifikat pendidik dan yang dua orang belum. Jika terpaksa harus melakukan perekrutan, ketika calon guru sudah punya sertifikat pendidik nanti skornya tinggi dan jadi bisa naik yang punya sertifikat pendidik.”¹³

Dari pernyataan narasumber diatas bahwa kualifikasi seperti sertifikat pendidik menjadi faktor yang diprioritaskan. Senada dengan penjelasan dari Ibu Nurul bahwa:

“Untuk kualifikasi saat ini ya memang kita lihat sertifikat pendidik. Jika ada yang cumlaude kita dahulukan. Tapi kadang cumlaude ini jika tidak berprestasi, maka akan kalah dengan yang tidak cumlaude tapi berprestasi. Misalnya, ada pelamar itu menyertakan prestasi waktu di SMA juara baca puisi, pada waktu kuliah juara debat bahasa Indonesia di UI, dan jadi ketua OSIS, maka itu menjadi nilai tambahan.”¹⁴

Kualifikasi tambahan seperti prestasi akademik dan pengalaman organisasi juga menjadi nilai plus. Selain itu, keselarasan karakter calon guru dengan budaya

¹² “Wawancara Nurul Zuharni, Proses Penerimaan Tenaga Pendidik Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

¹³ “Wawancara, Asroji, Kesesuaian Kualifikasi Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025

¹⁴ “Wawancara Nurul Zuharni, Kesesuaian Kualifikasi Tenaga Pendidik Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

sekolah juga menjadi pertimbangan penting dalam proses seleksi perekrutan, seperti halnya yang disampaikan oleh Ibu Febri bahwa:

“Berprestasi itu penting, seperti contoh kemarin yang terbaru sedang membutuhkan guru bahasa Indonesia. Kita punya alumni yang sangat luar biasalah ya, dia berprestasi dia bermain peran bagus, contohnya dia punya skill yang bagus di bidang sastra. Mau kita ambil sini ternyata dia masih asik sama kegiatan di luar padahal di SMA Negeri 1 Ponorogo sedang membutuhkan sosok seperti itu. Jadi polahnya mencari seperti itu, kita cari yang cocok dengan polanya kita dan seumpama ada yang dari luar dan masuk yaitu banyak sekali.”¹⁵

Manajemen tenaga pendidik berperan penting dalam proses perencanaan rekrutmen tenaga pendidik dan perencanaan pembelajaran. Guru menyusun modul ajar berdasarkan peraturan dari pemerintah dan kebutuhan siswa. Menurut Ibu Febri perencanaan pembelajaran yakni sebagaimana berikut

“Kalau kami itu punya model ajar atau yang dulu itu istilahnya RPP, dari perencanaan selain ada buku pedoman dari pemerintah dan akan di sesuaikan dengan modul ajar yang bertujuan untuk mengukur anak-anak sejauh mana yang mereka butuhkan. Ketika kita melihat materinya ternyata 1 tahun ada 10 bab, berarti per semesterkan 5 bab, apakah cukup waktunya dengan segala kegiatan yang ada termasuk p5. Maka dari itu kita rencanakan dan sesuaikan.”¹⁶

Berdasarkan hasil observasi peneliti, dari sini kita mengetahui bahwa perencanaan tenaga pendidik dalam khususnya mata pelajaran pendidikan agama islam dengan guru mengintegrasikan bab-bab dengan kegiatan P5 agar mudah dipahami dan menjadi bagian dari strategi pengembangan kompetensi dan

¹⁵ “Wawancara Febriana Nurlaili, Kesesuaian Kualifikasi Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

¹⁶ “Wawancara Febriana Nurlaili, Penyusunan Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Ponorogo”, Maret 20, 2025.

profesionalitas guru.¹⁷ Perencanaan yang baik membutuhkan tenaga pendidik yang kompeten dan terampil untuk memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan siswa. Terdapat kendala seperti keterangan dari Ibu Febri yakni:

“Kurikulum merdeka itu kan kita full satu semester dan di kurikulum merdeka ini ada blok khusus berapa minggu untuk mengadakan P5 mungkin kendalanya kita harus beradaptasi dan di waktu. Kemudian temuan yang ada di kurikulum merdeka khususnya untuk matkul PAI yang 5 bab per semester itu terpotong dua mingguan untuk kegiatan P5 yang akhirnya kita tidak bisa menyelesaikan 5 bab. Jadi nanti kita menghitung waktu efektif pembelajaran yang kemudian kita sesuaikan dengan 10 bab ini yang ada di LKS ini. Ketika kita diberikan pedoman dan kita pelajari maka selanjutnya kita sesuaikan dengan kebutuhan anak dan waktu yang tersedia. Jadi anak SMA itu bermacam-macam dengan porsi belajar merdeka yang sangat banyak, maka kita sangat menyesuaikan kebutuhan kemampuan anak-anak.”¹⁸

Peran manajemen tenaga pendidik memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan berbagai permasalahan yang ada di sekolah, termasuk adanya perubahan kurikulum dan kendala waktu dengan memastikan bahwa guru mampu beradaptasi dan selalu berinovasi untuk mempertahankan mutu pembelajaran yang optimal di SMA Negeri 1 Ponorogo. seperti penjelasan dari Hal ini sependapat seperti yang disampaikan oleh Bapak Asroji bahwa:

“Jadi seperti kemarin dari kurikulum K13 masuk kurikulum merdeka itu benar-benar tenaga pendidiknya harus banyak belajar dan berinovasi dengan adanya P5. Kadang sekolahan sudah memprogram rencana kedepannya dengan semangat tiba-tiba sering ganti kurikulum. Akan tetapi hal demikian tidak mempengaruhi terhadap mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo karena tergantung gurunya siap beradaptasi dan selalu berinovasi

¹⁷ “Observasi, Penyusunan Tenaga Pendidik” SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

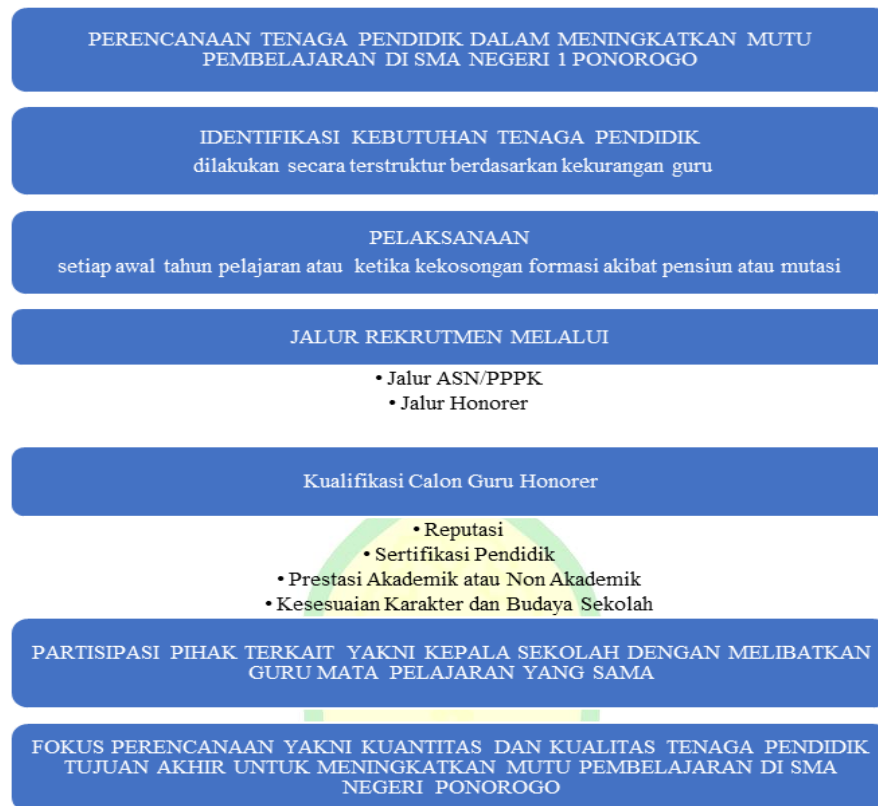
¹⁸ “Wawancara Febriana Nurlaili, Penyusunan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

atau tidak. InsyaAllah peserta didik juga tidak berpengaruh kurikulumnya seperti apa, karena mereka itu kan sesuai dengan minat kuliahnya nanti di mana.”¹⁹

Sementara itu, Bapak Wahid selaku Wakil Kepala Bidang Kesiswaan menyebutkan bahwa “Keterlibatan kepala sekolah dalam semua kegiatan penyusunan perencanaan sudah sangat bagus, meskipun tidak mengajar hanya sebagai manajerial.”²⁰ Keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan perencanaan ini dapat memastikan bahwa perencanaan tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan sekolah, kebutuhan peserta didik, dan kepuasan pemangku kepentingan guna memastikan bahwa output peserta didik dapat berkualitas. Secara keseluruhan perencanaan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo menunjukkan upaya yang serius untuk meningkatkan kualitas pembelajaran salah satunya yakni dengan merancang agar sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan yang terstruktur dan keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan perencanaan sampai evaluasi kinerja pendidik menjadi fondasi penting untuk memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.2 sebagaimana berikut:

¹⁹ “Wawancara, Asroji, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025

²⁰ “Wawancara, Wakhid Firman, Penyusunan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 18, 2025.



Gambar 4. 2
Perencanaan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.²¹

B. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilakukan analisis yang mendalam sesuai dengan temuan peneliti. Proses perekrutan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo mengacu pada regulasi pemerintah, diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

²¹ “Dokumentasi, Perencanaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, April 20, 2025.

Langkah awal perencanaan proses perekrutan di SMA Negeri 1 Ponorogo yakni dengan mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan data kekosongan dan beban mengajar. Di SMA Negeri Ponorogo tidak memiliki kewenangan penuh dalam merekrut tenaga pendidik, karena regulasi sekolah negeri diatur oleh Pemerintahan Provinsi. Untuk memenuhi kebutuhan pendidik sekolah harus mengajukan permohonan ke Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa bahwa perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang maupun masa depan.²² Lebih lanjut, menurut Wether dan Davis menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis untuk memperkirakan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai.²³

Dalam konteks perencanaan tenaga pendidik sekolah harus mampu merencanakan secara sistematis dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan sekolah. Pengajuan kekurangan guru ke Dinas Pendidikan merupakan bagian dari perencanaan strategi jangka untuk menjaga keberlangsungan proses pembelajaran. Dalam kerangka *Total Quality Management* (TMQ), perencanaan strategis merupakan salah satu bagian terpenting, Edward Sallis menyatakan bahwa tanpa arahan jangka panjang sebuah institusi tidak dapat merencanakan

²² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 42.

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 33.

peningkatan mutu, dan tanpa strategi sebuah institusi tidak akan bisa memanfaatkan peluang baru.²⁴ Setiap lembaga pendidikan harus mengerti dan memastikan bahwa proses perencanaan yang dilakukan dapat mengarah pada peningkatan kualitas lembaga. Proses penerimaan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo dilaksanakan sesuai jalur resmi yakni mendapat guru melalui jalur Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta jalur honorer jika terdapat kebutuhan mendesak. Keterbatasan dana anggaran dari pemerintah mengakibatkan perekrutan jalur honorer dibebankan kepada sekolah itu sendiri.

Dalam kondisi kekurangan tenaga pendidik, SMA Negeri 1 Ponorogo tidak seperti sekolah swasta pada umumnya membuka lowongan pekerjaan di media sosial, melainkan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada secara maksimal. Guru-guru diminta untuk merangkap mata pelajaran yang masih dalam lingkup keahliannya, seperti contoh guru memiliki beban mengajar 24 jam dan memiliki sisa 6 jam yang belum digunakan. Ketika terjadi kekurangan guru maka sisa 6 jam tersebut misalnya ada tiga kelas nanti dibagi 2 jam, 2 jam, sehingga proses pembelajaran tetap berjalan. Strategi ini mencerminkan pentingnya menyusun suatu kerangka kerja yang terkoordinisir untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dapat diarahkan dan dimanfaatkan dengan optimal.²⁵

²⁴ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 211-212.

²⁵ Darma Sabri, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Perencanaan Pembangunan* (Aceh: Syiah Kuala University Press, 2024), 14.

Meskipun merupakan solusi sementara, akan tetapi strategi ini membuktikan kemampuan adaptif sekolah dalam merespon keterbatasan anggaran sambil menunggu adanya penempatan guru baru, baik yang berasal dari internal organisasi melalui promosi atau mutasi. Selain itu, tenaga pendidik harus mampu mengembangkan kompetensi untuk mengampu mata pelajaran yang serumpun seperti contoh guru ekonomi, biologi, fisika, dan kimia dapat merangkap mata pelajaran PKWU (Prakarya dan Kewirausahaan). Pengampu mata pelajaran tambahan tetap berdasarkan kompetensi guru yang relevan untuk menjaga kesinambungan proses pembelajaran yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo.

Proses perekrutan jalur tenaga honorer di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan ketika ada kekosongan guru yang disebabkan oleh mutasi dan pensiun atau dilakukan setiap awal tahun pelajaran. Hal ini sesuai dengan pandangan Mulyasa, bahwa pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi melalui promosi atau mutasi, ketika kekosongan dikit sementara pada bagian lain kelebihan.²⁶ Dalam seleksi penerimaan calon guru honorer dilakukan secara ketat, mempertimbangkan kualifikasi seperti memperhatikan reputasi bagi calon guru, memiliki sertifikat pendidik, berprestasi, dan kesesuaian dengan karakter serta budaya sekolah. Senada dengan Mulyasa bahwa penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan yang akan dilakukan dalam organisasi, karena sebelum

²⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 43.

menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan guna untuk menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan menghasilkan spesifikasi pekerjaan guna memberikan gambaran kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagai mestinya.²⁷ Robbins dan Coulter juga menyatakan bahwa perencanaan tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui penempatan yang sesuai dengan kompetensi individu dan kebutuhan organisasi.²⁸ Hal ini menegaskan bahwa perencanaan tenaga pendidik tidak hanya dari sebagai kuantitas akan tetapi pada kualitas.

Adapun alur seleksi calon guru honorer meliputi pengumpulan lamaran pekerjaan, seleksi, dan di tes oleh tim guru berpengalaman di bidang mata pelajaran yang sama. Jika calon guru ini lolos seleksi mereka biasanya akan mengisi per juli pada tahun tahun ajaran baru. Senada dengan teori Mulyasa, bahwa untuk mendapat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan proses rekrutmen yaitu usaha mencari dan mendapatkan calon pegawai yang memenuhi syarat yang kemudian diadakan seleksi melalui ujian lisan, tulis, dan praktek. Hal ini sesuai dengan manajemen sumber daya manusia bahwa penarikan tenaga kerja dan seleksi merupakan bagian dari strategi perencanaan sumber daya manusia untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.²⁹

²⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*, 43.

²⁸ Wanda Intan Aghitsni dan Nur Busyra, "Strategi Peningkatan Kinerja Berdasarkan Mutasi Di Pukesmas Wlayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.," *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 6, no. 3 (2022): 3510.

²⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 41.

Selanjutnya, reputasi calon guru ini sangat krusial karena berdampak pada aktivitas sekolah, menentukan kualitas pendidikan, serta menyangkut kepercayaan pihak pemangku kepentingan. Penilaian cara melihat reputasi calon guru dapat dilakukan dengan menanyakan kepada pihak-pihak yang bersangkutan seperti pernah ngajar dimana saja, punya rekam jejak yang jelek di lembaga sebelumnya atau tidak, kalau tidak sesuai dengan kualitas dan kesesuaian budaya yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo, maka akan di tolak secara halus. Dalam dunia kerja, jejak reputasi menjadi salah satu faktor yang mempertimbangkan dalam proses perekrutan karyawan. Reputasi seseorang bukan hanya ditentukan oleh tindakan di dunia nyata, akan tetapi apa yang ditampilkan di dunia maya. Maka, penting untuk menjaga konsistensi antara identitas offline maupun online untuk mempertahankan reputasi positif yang menjadi aset berharga.³⁰

Sertifikat pendidik menjadi syarat utama bagi calon guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2022, yang menyatakan bahwa sertifikat pendidik adalah bukti formal pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Berdasarkan Pasal 2, sertifikasi bertujuan untuk memberikan pengakuan kepada guru dalam jabatan sebagai tenaga profesional pada satuan

³⁰ Feri Sulianta, *Jejak Digital: Memahami dan Mengelola Reputasi di Era Digital* (Bandung: Universitas Widyatama, 2025.), 17.

kependidikan dalam pemenuhan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.³¹

Menurut Shoimin, menegaskan sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru yang telah memenuhi standar profesionalitas guru. Guru profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas.³² Profesionalisme menurut Suparlan, dapat diartikan sebagai suatu sikap dan kondisi atau tingkat *performance* yang ditujukan oleh individu dengan profesional sesuai dengan profesi yang dijalankan.³³ Sedangkan kompetensi menurut Moeheriono yakni dimensi kompetensi antara lain menyangkut mencakup keterampilan menjalankan tugas, keterampilan mengelola tugas, keterampilan mengambil tindakan, keterampilan bekerja sama, dan ketrampilan beradaptasi.³⁴ Tentu kata kompetensi dan profesionalitas itu akan membuat dipisahkan. Keberadaan guru yang profesional, adaptif, dan memiliki integritas akan mendorong proses belajar mengajar efektif dan berorientasi pada hasil belajar peserta didik.

Perencanaan perekrutan guru di SMA Negeri 1 Ponorogo juga memperhatikan aspek prestasi. Menurut Michael Zwell, *personal attribute* yakni

³¹Kemendikbud, “Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia” 33, no. 1 (2022): 2–3.

³² Siti Muthia Kuku et al., “Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru,” *Journal of Economic and Business Education* 1, no. 3 (2023): 50, <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i3.21642>.

³³ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 15.

³⁴ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 17.

kompetensi individu bisa menghubungkan bagaimana ia berpikir, merasa belajar, dan berkembang tentu kompetensi ini meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, mampu berpikir analitis, dan mampu berpikir konseptual.³⁵ Maka dari itu, perencanaan dalam proses perekrutan guru yang berprestasi dan memiliki kompetensi sangat penting untuk menentukan mutu pembelajaran.

Selain itu, satu proses perekrutan di SMA Negeri 1 Ponorogo juga melibatkan alumni sekolah sebagai calon guru honorer, karena kesesuaian karakteristik budaya sekolah yang dinilai telah memahami kultur sekolah dan memiliki rekam jejak prestasi selama menjadi murid SMA Negeri 1 Ponorogo. Hal ini selaras dengan konsep yang dikemukakan oleh Brown dalam Ballout bahwa *person environment fit* dapat diartikan kesesuaian yang terjadi ketika karakter individu dengan lingkungan kerja sangat cocok satu sama lain menentukan keberhasilan kerja.³⁶ Proses pencocokan nilai kepribadian dan budaya kerja tenaga pendidik dengan lingkungan sekolah sangat penting untuk dilakukan. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia antara lain yaitu menginventarisasi persediaan sumber daya manusia, memprediksi sumber daya manusia, menyusun rencana rencana sumber daya manusia, serta memonitor dan mengevaluasi sumber daya

³⁵ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 5-6.

³⁶ Altri Wahida, "Pengaruh Person Envirotmen Fit dan Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar Cabang Palopo," *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 4, no. 2 (2019): 49, <https://doi.org/10.35906/jm001.v4i2.282>.

manusia yang ada.³⁷ Rekrutmen guru honorer di SMA Negeri 1 Ponorogo juga terbuka untuk kandidat luar dengan syarat memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Ponorogo memainkan peran sentral dalam perencanaan dan pengelolaan tenaga pendidik. Menurut teori Mulyasa, bahwa keberhasilan lembaga sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dalam mengelola tenaga pendidiknya.³⁸ Manajemen tenaga pendidik bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, maka pemimpin harus mampu untuk menarik, mengembangkan, mengkaji, memotivasi personil, guna mencapai tujuan, membantu anggota untuk mencapai posisi dan standar perilaku, dapat memaksimalkan perkembangan tenaga kependidikan, serta dapat menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.³⁹ Dengan demikian bahwa perencanaan di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan secara terstruktur seperti mulai dari analisis kebutuhan nyata, mengedepankan efisiensi sumber daya manusia yang ada, memastikan kualitas perekrutan tenaga honorer melalui seleksi ketat, serta keterlibatan aktif oleh pemimpin sekolah. Perencanaan pengelolaan yang baik dari sumber daya manusia akan berdampak signifikan terhadap mutu pembelajaran dan menghasilkan lulusan berkualitas.

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 34.

³⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 42.

³⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*, 42.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan hasil pemaparan data dan analisis data yang telah peneliti lakukan, peneliti membuat kesimpulan dari semua data yang telah dipaparkan. Peneliti berfokus pada perencanaan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo. Dalam kegiatan ini proses perencanaan perekrutan tenaga pendidik dilakukan secara terstruktur dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Perencanaan ini merujuk pada regulasi pemerintah serta mengoptimalkan sumber daya yang ada. Tahapan awal dari proses perencanaan perekrutan dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan guru berdasarkan beban mengajar dan kekosongan posisi. Perencanaan perekrutan ini dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran ketika terjadi mutasi atau pensiun. Jika terjadi kekurangan guru, maka sekolah harus mengajukan permohonan ke Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Hal ini disebabkan karena sekolah negeri tidak memiliki wewenang penuh dalam rekrutmen tenaga honorer serta pembiayaan tidak ditanggung oleh pemerintah, sehingga menjadi tanggung jawab pihak sekolah jika ingin melakukan rekrutmen.

Pengadaan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan melalui beberapa jalur yakni jalur ASN, PPPK, dan jalur honorer jika dibutuhkan secara mendesak. Untuk mengatasi kekurangan tenaga pendidik akibat pensiun ataupun mutasi guru, SMA Negeri 1 Ponorogo menerapkan strategi pengoptimalan tenaga pendidikan yang ada, salah satunya dengan menugaskan guru yang ada untuk merangkap mata pelajaran yang sama serumpun. Langkah ini merupakan bentuk

adaptasi terhadap keterbatasan tenaga pendidik sekaligus mencerminkan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis kondisi nyata.

Proses perekrutan guru honorer dilakukan secara komprehensif dengan proses seleksi yang meliputi pengumpulan berkas lamaran pekerjaan, tes, dan penilaian oleh guru berpengalaman di mata pelajaran yang serumpun. Jika dinyatakan lolos seleksi akan mulai mengajar pada tahun ajaran baru yakni sekitar bulan Juli. Dalam proses ini, beberapa indikator utama yang menjadi bahan pertimbangan seperti reputasi calon guru, memiliki sertifikat pendidik, prestasi akademik dan non akademik, serta kesesuaian karakter serta budaya sekolah.

Reputasi calon guru honorer dianggap penting karena berpengaruh terhadap kepercayaan pemangku kepentingan dan cita lembaga pendidikan. Sertifikat pendidik dinilai sebagai simbol profesionalisme guru yang berdampak langsung terhadap mutu pembelajaran. Prestasi akademik maupun non akademik calon guru juga menjadi indikator penting dalam proses rekrutmen. Calon guru yang memiliki prestasi dari sejak sekolah menengah hingga perguruan tinggi akan menjadi prioritas utama. Selain itu, juga memberikan prioritas kepada alumni sebagai calon guru honorer karena dinilai sudah memahami kultur sekolah dan memiliki rekam jejak prestasi baik. Pihak luar dapat melamar jika memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan di SMA Negeri 1 Ponorogo.

Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik dalam konteks ini tidak hanya mempertimbangkan aspek kuantitas (jumlah), melainkan juga aspek kualitas (kemampuan dan kompetensi). Kepala

sekolah juga memainkan peran strategis dalam perencanaan dan pengelolaan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo termasuk dalam pengambilan keputusan yang bersifat adaptif terhadap kondisi riil. Hal ini menunjukkan adanya sinkronisasi antara praktek lapangan dengan teori manajemen tenaga pendidik serta transformasi kebijakan sekolah dalam menjawab tantangan untuk meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.



BAB V

**PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK DALAM
MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1
PONOROGO**

A. Paparan Data

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru. Adaya perubahan kurikulum yang terus berganti, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dan berinovasi. Tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo secara aktif terlibat mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan, baik melalui kegiatan internal maupun eksternal. Menurut Ibu Nurul Zuharini selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana sebagaimana berikut:

“Dengan setiap tahun yang kurikulumnya itu berbeda, kita selalu mengikuti tidak pernah menolak dan membuat aturan sendiri. Jadi bagaimana caranya agar kita bisa mengikuti kurikulum yang baru sesuai dengan aturan pemerintah, seperti adanya pelatihan pengembangan diklat, Workshop dan lain sebagainya.”¹

SMA Negeri 1 Ponorogo memiliki komitmen untuk terus meningkatkan kompetensi guru guna meningkatkan kualitas pengajaran yang sesuai dengan standar pemerintah. Dalam menghadapi perubahan kurikulum, guru dituntut untuk

¹ “Wawancara, Nurul Zuharini, Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

menyesuaikan metode pengajaran dari yang berbasis konten menjadi berbasis proyek, seperti yang terjadi peralihan kurikulum 2013 ke kurikulum merdeka. Penjelasan ini didukung oleh pernyataan Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum:

“Kalau dari segi jumlah tenaga pendidik itu tidak ada, tapi kalau dari segi kualitas dengan seiring kurikulum yang terus berganti. Maka dari itu, kita harus mengikuti salah satunya dengan mengadakan tahapan, seperti workshop yang dilakukan secara terus menerus. Jadi seperti kemarin dari kurikulum K-13 masuk kurikulum merdeka itu benar-benar tenaga pendidiknya harus banyak belajar dan berinovasi dengan adanya P5. Kadang juga sekolahan sudah memprogram dengan semangat tiba-tiba ganti kurikulum. Akan tetapi, hal demikian tidak berpengaruh terhadap mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo, karena tergantungurunya harus siap dan mampu beradaptasi serta mampu untuk berinovasi atau tidak.”²

Adanya perubahan kurikulum tidak serta-merta berdampak negatif terhadap pembelajaran, tergantung bagaimana kesiapan dalam beradaptasi. Perubahan kurikulum menjadi tantangan tersendiri terutama dalam hal penyesuaian materi dengan pendekatan pembelajaran. Oleh karena itu, pengembangan profesional guru penting dilakukan secara berkelanjutan guna sehingga dapat meningkatkan mutu pembelajaran secara keseluruhan. Guru perlu menyusun perangkat pembelajaran seperti rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan modul ajar sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kegiatan pembinaan tenaga pendidik sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Febri yakni:

“Selalu ada pembinaan seperti dengan adanya perubahan kurikulum. Bagaimana rancangan ke depannya itu salah satunya dengan mengadakan

² “Wawancara, Asroji, Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

workshop. Ketika perubahan itu sudah ada polanya maka kita mampu merencanakan. Pembinaan tenaga pendidik khususnya di SMA Negeri 1 Ponorogo ini merupakan salah satu sekolah di Ponorogo yang sering melakukan pembinaan dan yang paling terupdate. Jadi ketika ada pembaruan apa gitu SMA Negeri 1 Ponorogo yang paling direkomendasikan untuk melakukan perubahan mengikuti aturan terbaru. Jadi kita harus benar-benar rajin-rajin beradaptasi.”³

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMA Negeri Ponorogo ini dilakukan secara berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan kurikulum dan kebutuhan guru. Selain itu, pembinaan ini juga dilakukan secara spesifik dan personalisasi bagi guru yang memiliki masalah khusus atau kebutuhan tertentu, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum bahwa:

“Dengan adanya kurikulum yang terus berganti, masih perlu pembinaan secara umum diikuti secara keseluruhan dari tenaga pendidik. Kalau khusus ada guru tertentu secara psikologi mudah marah atau sering izin gak masuk dan sebagainya ada pembinaan kepala sekolah langsung, jadi beda-beda pembinaan sih. Contoh kalau pembinaan umum banyak, seperti ternyata penguasaan inovasi di kurang itu baru diadakan workshop, inovasi pembelajaran.”⁴

Tantangan di era digital ini, guru harus mampu memanfaatkan teknologi. Kemampuan beradaptasi terhadap teknologi menjadi penting dalam dunia pendidikan. Pembinaan tenaga pendidik difokuskan pada pengembangan teknologi yang nantinya dapat memberikan manfaat tidak hanya kepada guru melainkan kepada peserta didik. Guru di SMA Negeri 1 Ponorogo dapat

³ “Wawancara, Febrian Nurlaili, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

⁴ “Wawancara, Asroji, Jenis Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

meningkatkan kualitas dengan memanfaatkan aplikasi teknologi. Teknologi dapat membantu guru dalam menghemat waktu dan meningkatkan efisiensi pembelajaran Ibu Nurul menjelaskan bahwa:

“Kendala dari pembelajaran yang sekarang banyak aplikasi pembelajaran seperti Canva dan sejenisnya. Hal ini menyebabkan tidak semua guru paham dengan itu. Tapi saya yakin sudah pernah dengar, sudah pernah praktik, ya sudah tapi kadang beliau tidak menyadari kalau yang diterapkan di kelas itu adalah metode Canva. Meskipun kadang ada kendala tapi itu bisa diatasi dengan bertanya.”⁵

Selain itu, pembinaan juga dilakukan dalam bentuk evaluasi rutin berupa observasi terhadap kinerja guru. Bapak Asroji sebagai Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa:

“Kalau pembinaan kita kan ada yang namanya pengelolaan kinerja untuk mengawasi guru-guru. Jadi kalau ada guru yang mengajarnya kurang bagus nanti ada observasi. Observasi kalau sekolah kecil biasanya kepala sekolah langsung ke kelas kelas. Kalau di SMA Negeri 1 Ponorogo berhubung sekolahnya besar dilakukan dengan perwakilan. Jadi kepala sekolah menugaskan ke guru-guru senior seperti golongan IV/C mengawasi golongan IV/B dan golongan IV/B nanti mengawasi yang golongan IV/A”⁶

Evaluasi kedisiplinan juga merupakan bagian dari pembinaan tenaga pendidik yang bertujuan untuk memastikan guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan profesional, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Febri selaku guru Pendidikan Agama Islam bahwa:

“Absen itu sudah ada aplikasinya dan nanti akan dipantau, setiap bulannya direkap, dan seminggu sekali ada pembinaan. Ketika banyak izinnya akan ada teguran dari kepala sekolah. Pembinaan ini setiap hari Senin setelah

⁵ “Wawancara, Nurul Zuharini, Kendala Tenaga Pendidik dalam Proses Pembelajaran”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

⁶ “Wawancara, Asroji, Jenis Kegiatan Pembinaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

upacara kurang lebih 10 sampai 20 menit karena kita mereview ke seminggu kebelakang, apa yang perlu dievaluasi. Itu setiap hari Senin, kalau rapat beda lagi.”⁷

Hasil evaluasi ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan perbaikan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ponorogo. Proses pembinaan dilakukan secara bertahap meliputi pemanggilan kepala sekolah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Nurul selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana bahwa:

“Ketika ada guru yang tidak disiplin atau karyawan yang tidak disiplin itu dimana pun ada dan manusiawi. Tidak mungkin di suatu instansi orangnya baik-baik, tidak mungkin. Untuk mengatasinya ada hitungannya. Caranya menghitung dalam satu bulan itu tidak hadir berapa kali atau satu semester itu tidak bisa masuk kelas berapa kali. Hal demikian nanti akan di evaluasi. Untuk tahapan evaluasi misalnya menemukan guru yang tidak disiplin, berarti ada pemanggilan kepala sekolah atau pemanggilan secara kelurgaan dan masih belum sampai ke SP. Insya Allah di SMA Negeri 1 Ponorogo sampai saat ini belum ada yang pernah di SP 1. Kadang kalau orang itu diperingatkan satu kali aja sudah merasa sensi dan tidak nyaman akhirnya malah bagus, kenapa kok saya bisa mengatakan malah bagus karena bisa rajin kembali.”⁸

Guru di SMA Negeri 1 Ponorogo juga memiliki forum diskusi mingguan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang berfungsi sebagai wadah berbagai kendala dan mencari solusi untuk mengatasi tantangan dalam proses pembelajaran. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Febri selaku guru Pendidikan Agama Islam bahwa:

⁷ “Wawancara, Febrian Nurlaili, Pembinaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

⁸ “Wawancara, Nurul Zuharini, Pembinaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

“Untuk fasilitas umum di SMA Negeri 1 Ponorogo sudah sangat memadai. Cuma kalau di mata pelajaran PAI, kita harus bikin sendiri dan kreatif sendiri. Salah satunya yakni guru ada forum namanya MGMP atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Setiap seminggu sekali kita membahas kendala-kendala yang terjadi lalu kita musyawarahkan gitu. Ketika kita ketemu anak yang sulit belajar maka kita bahas di MGMP bagaimana cara mengatasinya, seperti solusinya berarti penugasannya bisa dikurangi dari anak-anak yang lain, contoh tugasnya dari bab pertama itu ada tiga yakni diskusi kelompok, kuis individu, atau ada podcast. Ketika ada anak yang sulit mengikuti satu nilai atau dua nilai saja maka kita bantu karena dia sudah mau berusaha. Jadi salah satunya yakni forum MGMP yang memfasilitasi. Kita diskusi para guru soalnya di MGMP itu ada yang internal satu sekolah juga saat ada yang dari pihak eksternal.”⁹



Gambar 5. 1
Kegiatan MGMP di SMA Negeri 1 Ponorogo.¹⁰

Coaching dan mentoring dari guru senior juga merupakan bagian dari pembinaan yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Nurul selaku Wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana sebagaimana berikut

⁹ “Wawancara, Febrian Nurlaili, Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

¹⁰ “Dokumentasi, Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

“Untuk pelatihan khusus itu ada baik guru yang sudah mahir di bidang IT maupun belum selalu ada pelatihan. Jadi kadang-kadang ada istilahnya tutor sebaya. Dalam artian guru yang sudah mahir dalam IT itu mengajarkan guru yang belum mahir IT. Kalau seminar dan workshop itu justru kita mendatangkan narasumber dari luar. Adakalanya narasumbernya dari guru-guru sini dan ada juga yang dari luar disesuaikan budgetnya. Jadi tetap ada kendala tapi bisa diselesaikan dengan bertanya.”¹¹

Dalam proses pengembangan guru juga didukung oleh tim teknis operator sekolah terutama dalam penggunaan sistem digital seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM). Kolaborasi yang baik antar sesama guru dan operator sekolah dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pembelajaran. Maka proses rangkaian pembelajaran dapat dilalui dengan mudah seperti yang dijelaskan oleh Ibu Febri yakni:

“SMA Negeri 1 Ponorogo mempunyai operator sekolah. Ketika guru membutuhkan bantuan, maka operator siap membantu. Seperti contoh ada PMM (Platform Merdeka Mengajar) jadi kita merencanakan, hari apa kita kumpul dan ketika tidak bisa dipandu oleh operator maupun rekan kerja, ya sudah selesai. Jadi memang terstruktur dan terkoordinir.”¹²

Pernyataan di atas juga diperjelas Bapak Andik selaku tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Ponorogo bahwa “Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik melalui berbagai kegiatan seperti: MGMG rutin, seminar, bimbingan teknis, dan diklat daring atau luring. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kegiatannya pertemuan, seminar, bimtek, dan tentang mapel yg diajarkan.”¹³

¹¹ “Wawancara, Nurul Zuharini, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

¹² “Wawancara, Febrian Nurlaili, Pembinaan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

¹³ “Wawancara, Andik Firmansyah, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik”, Mei 7, 2025.

Di SMA Negeri 1 Ponorogo pembinaan dan pengembangan dilakukan dengan terstruktur dan berkelanjutan seperti yang disampaikan oleh Ibu Nurul bahwa "Kita targetnya di SMA Negeri 1 Ponorogo kalau workshop minimal satu tahun dua kali, itu minimal oleh para guru setiap awal semester dan tentu prosesnya ini sangat dimaksimalkan."¹⁴ Berdasarkan hasil observasi adanya pembinaan dan pengembangan membantu tenaga pendidik beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi ini. Hubungan antar kepala sekolah, tenaga pendidik, serta staff di SMA Negeri 1 Ponorogo saling bekerja sama agar mampu menciptakan lingkungan yang produktif.¹⁵ Pernyataan itu juga diperkuat oleh penjelasan dari Bapak Asroji bahwa "Dalam kurun waktu periode satu semester. Nanti kalau ada guru yang nilainya kurang diadakan pembinaan."¹⁶ Selain itu Di SMA Negeri 1 Ponorogo juga memberikan apresiasi bagi guru yang berprestasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Pak Asroji sebagai Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum:

"Guru yang berprestasi ketika dia membimbing lomba seperti olimpiade sains nasional, festival lomba seni tari, kalau anaknya juara kabupaten, provinsi, dan nasional dapat kompensasi sekian. Hal ini untuk menjadikan penyemangat guru karena sudah menang dan membimbing dengan baik. Tapi itu ketika yang mengadakan pemerintahan kementerian pendidikan. Kalau menang di UNMUH ya hanya dikasih uang saku saja. Jadi untuk guru-guru yang berprestasi biasanya membimbing mata pelajaran yang sering diadakan olimpiade. Seperti contoh guru prestasi dikirim ke tingkat

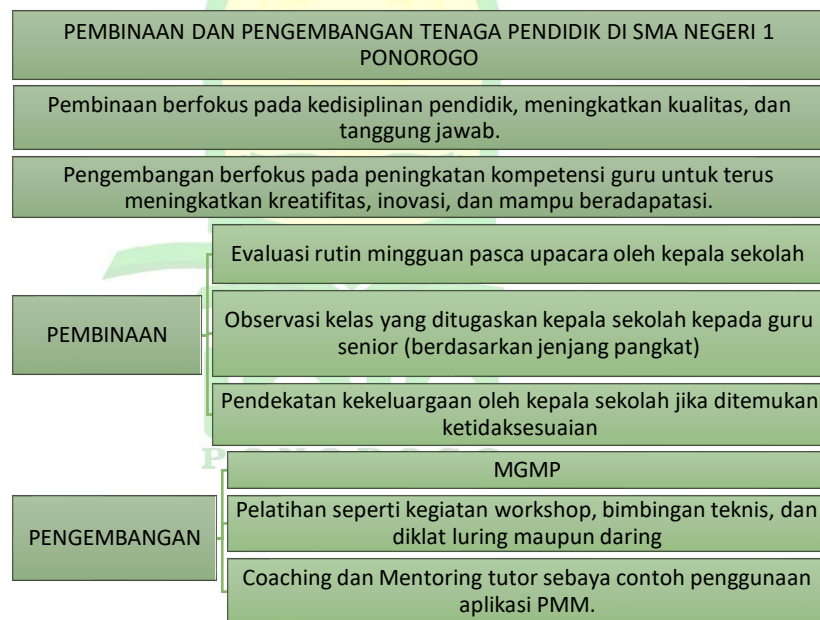
¹⁴ "Wawancara, Nurul Zuharini, Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik", SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

¹⁵ "Observasi, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik", Mei 9, 2025.

¹⁶ "Wawancara, Asroji, Pelaksanaan Kegiatan Pembinaan Tenaga Pendidik", SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

nasional itu baru disangoni atau yang dinamakan reward. Sampai sekarang pun sering banyak guru yang dikirim untuk lomba.”¹⁷

Pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi dapat memotivasi guru untuk meningkatkan semangat kerja. Reward yang diberikan dapat berupa kompensasi atau penghargaan lainnya yang akan dibahas di bab selanjutnya. Pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi menjadi salah satu bentuk motivasi dan pengakuan atas kinerja yang baik. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 5.2 sebagaimana berikut:



Gambar 5. 2
Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.¹⁸

¹⁷ “Wawancara, Asroji, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

¹⁸ “Dokumentasi Peneliti, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik, SMA Negeri 1 Ponorogo, April 20, 2025.

B. Analisis Data

Tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo secara aktif meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi. Pembinaan tenaga pendidik di SMA 1 Negeri Ponorogo menunjukkan implementasi fungsi kontrol dan pengawasan terhadap kinerja guru yang bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan kualitas guru. Hal ini sejalan dengan teori Mulyasa, bahwa fungsi pembinaan dan pengembangan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja.¹⁹

Pembinaan di SMA Negeri 1 Ponorogo diwujudkan dengan melalui evaluasi rutin setiap hari Senin selesai upacara, berlangsung kurang lebih 10 sampai 20 menit sebelum masuk kelas. Evaluasi ini bertujuan untuk memantau kedisiplinan guru dan kinerja guru selama satu minggu terakhir. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi pengendalian yang merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan diadakan perbaikan atau penyempurnaan pengendalian pegawai. Pengendalian ini mencakup aspek kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja, dan bagaimana menjaga situasi lingkungan.²⁰ Pembinaan dimulai dari mengevaluasi kinerja guru yang

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 43.

²⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 10.

melibatkan pengamatan absensi pegawai. Jika ditemukan pelanggaran, maka akan dilakukan pemanggilan oleh kepala sekolah dengan pendekatan kekeluargaan terlebih dahulu untuk melakukan perbaikan.

Selain itu, pembinaan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo juga dilakukan melalui observasi dikelas. Kepala sekolah menugaskan guru senior dengan pangkat yang lebih tinggi melakukan supervisi akademik membimbing dan mengawasi terhadap guru dengan pangkat yang lebih rendah. Seperti contoh kepala sekolah menugaskan golongan guru IV/C mengawasi IV/B dan golongan IV/B mengawasi IV/A. Jika ditemukan tenaga pendidik yang kurang optimal dalam mengajar, kedisiplinan rendah, dan terdapat masalah khusus yang tidak dapat diatasi oleh rekan kerja sekolah, maka kepala sekolah akan melakukan pembinaan secara kekeluargaan. Hingga saat ini di SMA Negeri 1 Ponorogo belum pernah memberikan surat peringatan SP 1, SP 2, dan SP 3 kepada tenaga pendidik, karena pada umumnya tenaga pendidik dan kependidikan sudah menyadari tanggung jawab setelah diberi teguran dari kepala sekolah. Pembinaan guru harus dilakukan secara berkesinambungan mulai supervisi, evaluasi, dan pemberian umpan balik.

Adanya sistem observasi kelas yang dilakukan oleh guru senior SMA Negeri 1 Ponorogo telah menunjukkan praktik supervisi akademik internal. Hal ini telah menggambarkan praktik yang selaras dengan konsep supervisi menurut Sahertian, bahwa supervisi merupakan usaha mengawasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan membimbing secara continue pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara

individual maupun secara kolektif yang bertujuan akan lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan setiap murid secara continue agar dapat lebih berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.²¹ Kegiatan supervisi dilakukan dalam rangka bentuk pengawasan dan pembinaan yang merupakan salah satu upaya preventif untuk menjadi untuk terus mencegah terjadinya kesalahan dalam melaksanakan tugas dan berfungsi untuk membantu meningkatkan kinerja pendidik dan kependidikan.²²

Pembinaan guru yang efektif merupakan merupakan salah satu cara agar mampu memecahkan berbagai permasalahan pendidikan dan pengajaran. Menurut Kollter, fungsi manajemen dan fungsi kepemimpinan adalah saling keterkaitan yakni fungsi manajemen untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi, sementara fungsi kepemimpinan untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai keteraturan dan stabilitas, sedangkan kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun.²³

Selanjutnya, pengembangan di SMA Negeri 1 Ponorogo berfokus pada peningkatan kompetensi guru sebagai respon terhadap perubahan kurikulum dan kemajuan teknologi, sehingga mendorong guru untuk terus beradaptasi guna

²¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 156.

²² Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 47.

²³ Petter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 12.

meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran. Pengembangan dilakukan dengan berbagai jenis pelatihan berupa kegiatan seminar, bimbingan teknis, workshop, dan diklat baik secara luring maupun daring. Menurut teori Kaswan, bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi utama dari departemen manajemen sumber daya manusia yakni tiga pelatihan dan pengembangan individu, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir.²⁴

Penggunaan teknologi seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM), Canva dan aplikasi administrasi digunakan untuk meningkatkan kemampuan guru dan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, tidak hanya bermanfaat bagi guru, tetapi juga pada peserta didik guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Di SMA Negeri 1 Ponorogo, guru juga mendapat dukungan teknis dari rekan sejawat dan operator sekolah untuk mengatasi kendala teknologi. Pembinaan ini bersifat diskusi tutor sebaya, di mana guru yang sudah mahir membimbing teman rekan-sejawatnya. Aspek ini diperkuat oleh teori Mulyasa bahwa, kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, sosial, spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, dan pengembangan pribadi dan profesional.²⁵ Dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh guru terdapat dalam

²⁴ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), 22.

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 11.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen terjadi dari harus mempunyai dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, serta kompetensi profesional,²⁶

Dengan adanya tuntutan terhadap kompetensi yang harus dipenuhi oleh guru maka menjadi dorongan dan motivasi bagi guru untuk mendapatkan berbagai informasi maupun pengetahuan yang dapat meningkatkan kemampuannya. Aspek-aspek kompetensi profesional akan membantu guru dalam membentuk kompetensinya, tentu dengan kompetensi profesional dapat mempengaruhi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dapat melahirkan lulusan lulusan yang berkualitas²⁷

Selain itu, untuk memperkuat pengembangan profesional juga dengan forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran Kolaborasi) yang melibatkan guru dari internal maupun eksternal sekolah. Forum ini bertujuan untuk meningkatkan strategi pembelajaran serta sebagai wadah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. Adanya forum MGMP mendukung pengembangan tenaga pendidik agar lebih kreatif dan berinovasi melalui kolaborasi dari berbagai pihak. Pendekatan ini sejalan dengan konsep Peter Senge, bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang bekerja sama secara keseluruhan di mana setiap

²⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 17.

²⁷ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 141.

orang yang terlibat bekerja sama untuk menciptakan inovasi, solusi, dan terus mengembangkan diri untuk mencapai masa depan yang lebih baik.²⁸

Menurut Mulyasa, kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in servis training*, kegiatan pembinaan untuk membangun, tidak hanya menyangkut aspek kemampuan tetapi juga perkembangan karir.²⁹ Dalam manajemen tenaga pendidik, adanya pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat garis jangka panjang yang membantu individu untuk bertanggung jawab lebih profesional di waktu yang akan datang. Pelatihan tidak hanya penting bagi individu tetapi juga terus penting bagi organisasi. Tentu pihak yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan adalah pemimpin organisasi.³⁰

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik bertujuan untuk meningkatkan kinerja, dan kinerja yang baik juga berdampak pada pemberian penghargaan atau kompensasi bagi guru yang berprestasi. Di SMA Negeri 1 Ponorogo. Kompensasi diberikan kepada guru berprestasi dalam membimbing siswa mengikuti kompetisi. Guru yang berpartisipasi dalam berbagai ajang kompetisi seperti olimpiade sains nasional atau festival lomba seni tari, akan mendapatkan reward. Namun jika kompetisi diadakan di luar pemerintah maka

²⁸ Nurul Diyah Wijayanti dan Kiswanto, "Literature Review: Hubungan Penerapan The Fifth Discipline Ajaran Peter Sange Dengan Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit," *JIKI Jurnal Ilmiah Kesehatan Indonesia* 1, no. 1 (2023): 74, <https://publikasi.abidan.org/index.php/jiki/article/view/120>.

²⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 43.

³⁰ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 94.

hanya akan mendapat uang saku saja. Hal ini merupakan strategi motivasi sekaligus pengakuan profesionalisme guru, sesuai dengan teori kompensasi menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk mereka kerja. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, serta dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir.³¹ Pemberian reward kepada guru berprestasi memperlihatkan sinkronisasi dengan teori kompetensi sebagai balas jasa kerja baik dalam bentuk finansial maupun non- finansial sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Pembinaan dan pengembangan dapat meningkatkan mutu dengan memenuhi kebutuhan siswa, tenaga pendidik, dan pemangku kepentingan. Menurut Tom Peters dan Nancy Austin, mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Untuk tetap terdepan dalam kompetisi sebuah organisasi harus mengetahui kebutuhan pelanggan, kemudian menyatukan pikiran untuk bertindak memenuhi kebutuhan mereka. Fokus terhadap kebutuhan pelanggan merupakan poin inti dari mutu dan sebagai salah satu cara paling efektif dalam menghadapi kompetisi dan bertahan di dalamnya.³²

Dengan demikian pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo tidak berdiri sendiri melainkan merupakan dua sisi dari proses

³¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 183.

³² Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 29-

manajerial yang saling mendukung dalam mencapai tujuan pembelajaran. Pembinaan berfokus pada pemeliharaan dan peningkatan kinerja tenaga tenaga pendidik termasuk kedisiplinan dan tanggung jawab, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kapasitas guru seperti kualitas pembelajaran, kompetensi profesionalitas guru, dan kreativitas dalam mengajar agar sesuai dengan tuntutan zaman. Guru yang beprestasi dan memiliki kinerja yang baik akan mempengaruhi penilaian kinerja tenaga pendidik yang akan dibahas di bab selanjutnya.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di SMA Negeri 1 Ponorogo diketahui bahwa pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan oleh pihak sekolah. Hal ini merupakan bagian dari strategi manajemen tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Dalam konteks pembinaan SMA Negeri 1 Ponorogo menekankan pada pemenuhan kebutuhan guru dan pengawasan terhadap kinerja guru. Kegiatan pembinaan dilakukan melalui evaluasi mingguan yang diselenggarakan setiap selesai upacara kurang lebih 10 sampai 20 menit sebelum guru masuk kelas. Evaluasi ini difokuskan pada kinerja guru selama seminggu terakhir dan kedisiplinan absensi.

Observasi kelas dilakukan oleh kepala sekolah dengan menugaskan guru senior berdasarkan jenjang pangkat untuk mengawasi jenjang yang lebih rendah. Seperti golongan IV/C mengawasi IV/B dan IV/B mengawasi IV/A. Pendekatan persuasif dari kepala sekolah secara kekeluargaan terhadap guru yang kurang disiplin atau kinerjanya kurang bagus juga diterapkan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Ponorogo. Jika ditemukan pelanggaran maka pendekatan kekeluargaan diutamakan dibandingkan dengan sanksi administratif seperti surat peringatan. Hingga saat ini SMA Negeri 1 Ponorogo belum pernah mengeluarkan surat peringatan kepada tenaga pendidik. Hal ini menunjukkan keberhasilan pembinaan preventif berbasis kekeluargaan dan tanggung jawab individu.

Sementara itu, aspek pengembangan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo menunjukkan respon positif terhadap tuntutan zaman, tuntutan perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi. Pengembangan tenaga pendidik melalui kegiatan pelatihan seminar, workshop, bimbingan teknis, diklat yang dilakukan secara luring maupun daring. Salah satu bentuk penerapan teknologi dapat dilakukan dengan aplikasi Platform Merdeka Mengajar (PMM). Selain pengembangan kompetensi guru juga melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang melibatkan guru internal maupun eksternal dari luar. Forum ini menjadi transformasi kolaboratif, berfungsi sebagai ruang diskusi untuk menyelesaikan permasalahan dan mengembangkan strategi pengajaran. Penerapan teknologi tersebut tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi

pembelajaran tetapi untuk juga mendorong kreativitas guru dalam upaya proses pengembangan mutu pembelajaran.

Kesadaran organisasi terhadap penting untuk berinovasi dan beradaptasi dalam menghadapi perkembangan global menjadi aspek yang krusial. Pengelolaan manajemen yang baik berpengaruh terhadap kualitas lulusan. Upaya pengembangan tidak hanya terbatas pada peningkatan kemampuan, tetapi juga diarahkan pada motivasi kerja yang berdampak pada penghargaan. Guru yang berprestasi dalam membimbing peserta didik dalam ajang kompetisi hingga mendapat prestasi akan mendapatkan bentuk kompensasi yang bertujuan untuk memotivasi guna meningkatkan kualitas kinerjanya. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo yakni pembinaan menekankan pada pengawasan dan kontrol berfokus pada penegakan kedisiplinan, tanggung jawab, sedangkan pengembangan guru berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, kreativitas, dan kompetensi profesional guru. Sinergi keduanya menjadi aspek manajerial yang saling melengkapi dalam mencapai strategi mutu pembelajaran yang berkelanjutan pada gilirannya dapat berkontribusi langsung terhadap pencapaian lulusan yang berkualitas.

BAB VI

PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 PONOROGO

A. Paparan Data

Penilaian kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan bagian yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran. Sistem penilaian dilakukan secara periodik dan terstruktur. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Ibu Febri selaku guru Pendidikan Agama Islam yakni: “Kalau yang setiap satu bulan juga ada itu pake aplikasi yang namanya E-Kinerja, kita upload bahan yang diajarkan di situ, ada juga evaluasi biasanya setiap satu semester, dan kalau yang PKKS (Penilaian Kinerja Kepala Sekolah) itu satu tahun satu kali.”¹

Dari pernyataan tersebut, diketahui bahwa penilaian yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo ini ada tiga tahap, yaitu: (1) evaluasi bulanan yang dilakukan dengan melalui aplikasi E-Kinerja di mana guru membuat bahan ajar sebagai bukti aktivitas mengajar. (2) evaluasi kinerja tenaga pendidik per semester, dan (3) penilaian tahunan yang meliputi Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) dilaksanakan dalam setahun sekali yang mencakup aspek manajerial kepala sekolah sekaligus untuk mengevaluasi guru dan karyawan terhadap proses

¹ “Wawancara, Febriana Nurlaili, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

pembelajaran. Lebih lanjut, Ibu Febri juga menjelaskan evaluasi yang dilakukan satu semester sebagaimana berikut ini:

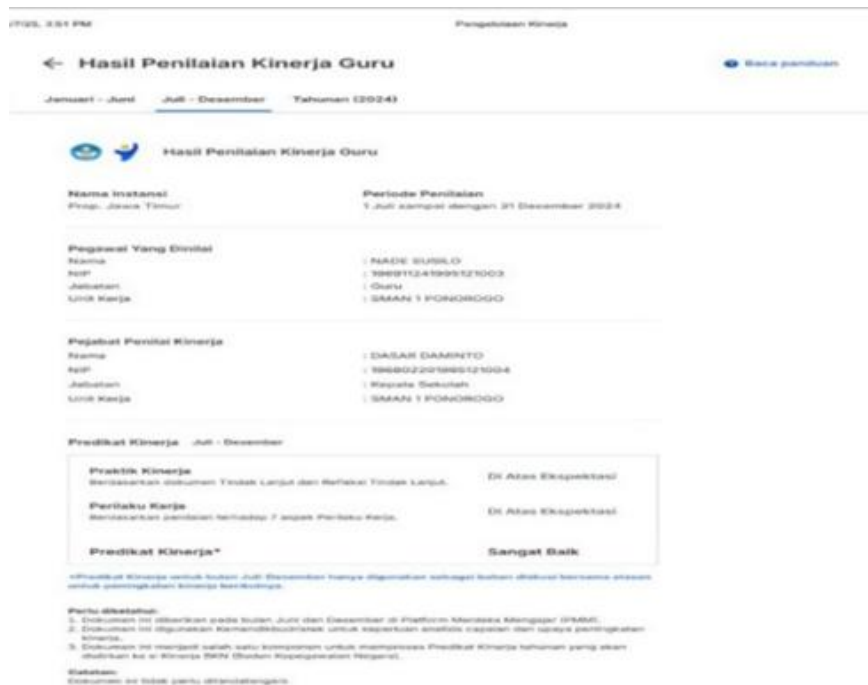
“Penilaian kinerja guru dievaluasinya di setiap satu semester. Nanti seperti biasa administrasi kita lengkapi seperti modul ajar, timeline, dan lain sebagainya. Terus nanti upload ke dalam satu link. Kalau dulukan diprint out tapi sekarang pake link itu, terus dicek oleh pengawas, dan di situ munculah nilai kita. Tentu semuanya itu sudah sesuai dan di akhir kita juga cetak evaluasi kinerja. Hal demikian tidak ada masalah dan tidak ada yang complain karena yang di upload itu sesuai kinerja masing-masing. Seperti contoh di formnya antara lain apakah punya modul ajar kalau ada, sama pengawas ya oh iya ini ada. Terus ini juga punya instrumen penilaian pendidikan karakter, jika ada oh berarti ya sudah dicentang.”²

Setiap guru wajib melengkapi administrasi pembelajaran. Penilaian mencakup kelengkapan administrasi pembelajaran seperti modul ajar dan dokumen lainnya yang kemudian diunggah melalui sistem daring dan untuk di evaluasi. Sistem ini mempermudah proses penilaian karena berbasis digital dan lebih efisien. Selain itu, aspek transparansi berdasarkan bukti kinerja nyata yang di unggah tenaga pendidik sehingga tidak ada complain. Senada dengan hal tersebut, Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan menambahkan keterangannya sebagaimana berikut:

“Untuk penilaian kita dinilai setiap satu tahun sekali ada yang namanya Skor. Skor itu untuk kenaikan pangkat guru PNS. Kalau dia nilainya baik berarti pas-pasan, kalau sangat baik berarti skornya tinggi. Kalau skor itu skala berapa biasanya sudah ada aplikasinya. Contoh seperti saya dinilai kepala sekolah, berhubung saya sebagai waka kurikulum ya sangat baik. Setiap Desember kita harus mengeluarkan nilai pegawai guru dan karyawan. Cuma kalau guru kan di pembelajarannya tapi kalau karyawan kerja dikantornya. Mencangkup tentang bagaimana

² “Wawancara, Febriana Nurlaili, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik Per semester”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 20, 2025.

pembelajarannya, bagaimana kedisiplinannya semua itu yang nilai dari kepala sekolah.”³



17:05, 13/1 PM Pengelolan Kinerja

← Hasil Penilaian Kinerja Guru

Januari - Juni Juli - Desember Tahunan (2024)

Hasil Penilaian Kinerja Guru

Nama Instansi
Peg. Jawa Timur

Periode Penilaian
1 Juli sampai dengan 31 Desember 2024

Pegawai Yang Dinilai

Nama : MADE SUSILO
NIP : 19811241995121003
Jabatan : Guru
Unit Kerja : SMA N 1 PONOROGO

Pegawai Penilai Kinerja

Nama : DASAR DAMIRTO
NIP : 19802291985121004
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SMA N 1 PONOROGO

Predikat Kinerja - Juli - Desember

Praktik Kinerja
Berdasarkan dokumen Tindak Lanjut dan Refleksi Tindak Lanjut. **Di Atas Ekspektasi**

Perilaku Kerja
Berdasarkan penilaian terhadap 7 aspek Perilaku Kerja. **Di Atas Ekspektasi**

Predikat Kinerja* **Sangat Baik**

*Predikat Kinerja untuk bulan Juli-Desember hanya digunakan sebagai bahan diskusi bersama atasan untuk peningkatan kinerja berikutnya.

Perlu diketahui:

1. Dokumen ini dibuat pada bulan Juli dan Desember di Platform Merdeka Mengajar (PMM).
2. Dokumen ini digunakan Kemendikbud untuk keperluan analisis capaian dan upaya peningkatan kinerja.
3. Dokumen ini menjadi salah satu komponen untuk menentukan Predikat Kinerja tahunan yang akan diberikan ke n-Kinerja SKN (Bulan Pengawasan Mandiri).

Status:
Dokumen ini tidak perlu diunggah.



Gambar 6.1

Penilaian Kinerja Platfrom Merdeka Mengajar SMA Negeri 1 Ponorogo.⁴

Skor penilaian menjadi faktor penting dalam menentukan kenaikan pangkat tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo. Dalam wawancara peneliti dengan Bapak Andik selaku tenaga kependidikan menjelaskan bahwa:

“Penilaian kinerja guru memakai portal yang sudah disediakan oleh Kemendikbud yaitu PMM setiap persemester. PMM (Platform Merdeka

³ “Wawancara, Asroji, Dampak Positif Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

⁴ “Dokumentasi, Penilaian Kinerja Platfrom Merdeka Mengajar”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

Mengajar) salah satu bentuk penilaian kinerja guru yg dilakukan oleh kepala sekolah. Di dalam web PMM nanti ada macam- macam. Ada pengelolaan kinerja guru, seleksi kepala sekolah, diklat, pelatihan, dan lain sebagainya.”⁵

Faktor penunjang penilaian kinerja tenaga pendidik juga dipengaruhi oleh ketersediaan kualitas sarana prasarana yang memadai untuk mendukung kinerja pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ibu Nurul sebagai Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana menjelaskan bahwa:

“Peran sarana prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo sudah sangat amat efektif, kenapa saya bisa mengatakan sangat amat efektif karena hampir setiap guru kalau wifinya itu mati sebentar saja itu sudah resah galau. Kenapa beliau-beliau ini resah dan galau karena menyampaikan materinya itu memang butuh Wi-Fi dan butuh laptop. Apalagi kalo listrik mati itu tambah parah lagi karena jika listrik mati itu sangat mempengaruhi efektivitas pembelajaran. Di SMA Negeri 1 Ponorogo juga ada lab komputer. Kita memiliki komputer yang jumlahnya itu ada enam rombel. Masing-masing lab komputer itu isinya 36 komputer itu untuk proses pembelajaran dilabnya dan pembelajaran di lab itu tidak terbatas pada pembelajaran TIK saja, semua boleh menggunakan guru siapa pun boleh. InsyaAllah sarana prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Ponorogo masih yang terbaik, kenapa saya bisa mengatakan yang terbaik karena jika ada tes pegawai negeri, atau calon-calon bawaslu kalau tes kadang pinjam laptop kita. Maksud saya orang luar saja bisa pinjam kan berarti bagus soalnya orang luar belum bisa mempunyai fasilitas yang memadai seperti di SMA Negeri 1 Ponorogo. Itu salah satu kelebihan yang ada di sini.”⁶

Sarana prasarana dapat mendukung implementasi Platform Merdeka Mengajar (PMM) dengan memfasilitasi sarana yang mendukung sarana prasarana yang memadai dapat meningkatkan efisiensi kerja dan memotivasi kerja tenaga

⁵ “Wawancara, Andik Firmansyah, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik melalui PMM”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

⁶ “Wawancara, Nurul Zuharini, Peran Sarana dan Prasarana”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

pendidik karena merasa dihargai dengan didukung oleh fasilitas yang lengkap. Berdasarkan observasi peneliti, SMA Negeri 1 Ponorogo mempunyai fasilitas yang sangat lengkap seperti ruang kelas representatif, ruang guru yang nyaman, mushola, transportasi kendaraan umum, area parkir yang luas, dan lainnya menjadi penunjang kenyamanan pembelajaran.⁷ Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menjelaskan secara rinci proses penilaian tenaga pendidik bahwa:

“Rata-rata kalau pegawai baru baik, kalau udah lama di sini dan kelihatannya bagus juga sangat baik, karena kalau di awal itu sangat baik dan kemudian turun ke proses kenaikan pangkatnya beresiko. Kenapa demikian karena beresiko juga untuk lembaga meskipun misalnya pinter angkatan baru kok dikasih sangat baik khawatir ke depan ada masalah terus tiba-tiba turun nanti kenaikan pangkatnya terkendala.”⁸

Terdapat pula prinsip kehati-hatian dalam memberikan penilaian terhadap tenaga pendidik terutama bagi guru baru. Hal ini dimaksudkan agar nilai yang diberikan tetap objektif dan tidak beresiko terhadap proses kenaikan pangkat di kemudian hari. Terkait proses penilaian terhadap guru maupun karyawan di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan oleh kepala sekolah. Sebagaimana keterangan dari Ibu Nurul selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana yakni:

“Penilaian sumber daya manusia itu top managernya tetap kepala sekolah. Jadi di kita tidak ada tutor sebaya, teman menilai teman itu tidak ada. Walaupun karyawan, itu yang menilai juga dari kepala sekolah dan tidak bisa

⁷ “Observasi, Peran Sarana Prasarana”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Mei 7, 2025.

⁸ “Wawancara, Asroji, Sistem Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

komplain. Seperti guru misalnya menilai siswa siswa kan tidak bisa komplain, kalau mau komplain ya silakan sejarah nilainya kan seperti ini.”⁹

Pernyataan diatas menunjukan bahwa proses penilaian secara profesional dan objektif dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di SMA Negeri 1 Ponorogo dan tidak ada sistem nilai sebaya yaitu peer review. Salah satu indikator keberhasilan penilaian kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo adalah dengan adanya sistem pemberian penghargaan serta promosi kenaikan jabatan bagi paraguru yang menunjukkan kinerja unggul dan berprestasi. Pada gilirannya dapat mendorong peningkatan motivasi dan mutu pembelajaran. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Nurul selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana bahwa:

“Guru kalau kinerjanya bagus, disiplin, pintar, dan lain sebagainya yang sudah memenuhi standar biasanya diusulkan menjadi kepala sekolah atau sekarang itu pendamping, kalau dulu kan namanya pengawas. Di SMA Negeri 1 Ponorogo sembilan tahun terakhir ini khususnya yang berhubungan dengan SDM tadi yang sudah diangkat kepala sekolah dan pendamping sekolah itu mayoritas selalu berasal dari SMA Negeri 1 Ponorogo dan yang merekomendasi dari kepala sekolah, seperti guru ini termasuk layak atau tidak layak juga ada lembar penilaian kinerja dari kepala sekolah.”¹⁰

Tenaga pendidik yang memiliki prestasi akan mendapat penghargaan berupa promosi kenaikan untuk menjabat sebagai kepala sekolah maupun pengawas sebagaimana keterangan diatas. Sistem penilaian ini bukan hanya berfungsi untuk mengawasi atau mengevaluasi tenaga pendidik tetapi juga memiliki implikasi

⁹ “Wawancara, Nurul Zuharini, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

¹⁰ “Wawancara, Nurul Zuharini, Keunggulan Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025.

nyata terhadap pengembangan karir. Penjelasan diatas juga dikuatkan dari Bapak Asroji bahwa:

“Kalau penghargaan ketika guru yang berprestasi atau yang kinerjanya bagus maka proses kenaikan pangkatnya mudah. Ketika kinerja guru ini sudah bagus biasanya dari kepala sekolah diberi kesempatan untuk daftar kepala sekolah, kalau tidak baik tidak direkomendasi. Tahun 2024 ada 1 orang dan tahun 2025 bulan Maret juga 1 orang pengawas dan itupun juga yang berprestasi disekolah. Tidak mungkin kalau tidak disiplin terus direkomendasikan untuk menjadi kepala sekolah, nanti kasihan sekolah yang dipimpin. Tapi memang tidak semua guru mau direkomendasi untuk menjadi kepala sekolah maupun pengawas. Kalau tidak mau biasanya hanya mengajar tetapi diberi kesempatan untuk naik pangkat atau tugas tambahan menjadi wakil kepala sekolah. Kalau tidak disiplin saja, di sini wali kelas tidak dikasih, seperti contoh mengasih nilai ke muridnya sulit, kalau dinasehati kepala sekolah tidak dihiraukan, itu jabatan wali kelas aja tidak dikasih hanya mengajar saja. Kenapa demikian, karena jabatan itu kan sebuah penghargaan jadi perlu dipertimbangkan. Di SMA Negeri 1 Ponorogo penghargaan seperti jadi wali kelas, kepala perpustakaan, atau kepala laboratorium dan lainnya itu jika tidak sesuai kompetensinya kepala sekolah tidak akan merekomendasikan. Jadi kalau tidak berkompeten ya setiap hari cuma mengajar saja tidak ada perkembangan.”¹¹

Namun tidak semua tenaga pendidik bersedia naik jabatan karena tugas dan tanggung jawabnya itu lebih berat. Guru yang hasil penilaian kinerjanya bagus akan mendapat tugas tambahan seperti pembimbing olimpiade, wali kelas, ketua laboratorium, kepala perpustakaan, dan lainnya di SMA Negeri 1 Ponorogo. Penghargaan ini merupakan suatu bentuk apresiasi dan tidak bisa diberikan oleh tenaga pendidik yang belum mencapai standar yang baik. Selain dari penghargaan, terdapat pula sanksi administratif bagi tenaga pendidik yang tidak memenuhi standar kerja, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Asroji yakni:

¹¹ “Wawancara, Asroji, Dampak Positif Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

“Tidak ada proses pemberhentian tenaga pendidik karena prosesnya sungguh sangat lama. Soalnya kalau PNS itu yang bisa nge-cut pemberhentian harus pemerintah. Jadi dibina dulu namanya SP 1 (surat peringatan satu), terus ada SP 2, SP 3, dan kalau udah baru lapor ke atasan di cabang dinas dengan membawa barang bukti seperti contoh ketika guru mengajar ngelantur tidak sesuai nanti ada bukti surat dari peserta didik.”¹²

Sanksi administrasi diterapkan secara berjenjang sesuai dengan prosedur yang berlaku dimulai dari pembinaan kekeluargaan, kemudian surat peringatan SP 1 dan seterusnya jika tidak ada perbaikan, hingga pelaporan ke cabang dinas. Penilaian kinerja tenaga pendidik tidak hanya dilihat dari proses pembelajaran akan tetapi juga dari lulusan yang dikeluarkan. Hal ini sangat mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik di SMA 1 Ponorogo. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Nurul bahwa:

“Kalau untuk prosesnya di SMA Negeri 1 Ponorogo diproses seperti KBM biasa. Kalau untuk outputnya peserta didik diterima diperguruan tinggi negeri favorit dan jurusan juga favorit yakni kedokteran. Dari tahun ke tahun ada peserta didik SMA Negeri 1 Ponorogo yang masuk di fakultas kedokteran, tu salah satu bentuk untuk outputnya. Kenapa saya mengatakan bagus karena ada 2 siswa yang diterima di fakultas kedokteran di Universitas Diponorogo dan 1 siswa di Universitas Airlangga. Itu prestasi yang sangat luar biasa karena masuknya pakai nilai rapor. Dengan nilai rapor ini ketika bisa diterima diperguruan tinggi favorit berarti kan bagus.”¹³

Hal tersebut diperkuat oleh Bapak Asroji selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan bahwa:

“Kalau outcome lulusan nanti kampus punya nilai namanya indeks. Misal fakultas kedokteran Universitas Airlangga di SMA Negeri 1 Ponorogo selalu

¹² “Wawancara, Asroji, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

¹³ “Wawancara, Nurul Zuhari, Dampak Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025

ada diterima. Dengan demikian berarti outcome peserta didik kami atau alumni SMA Negeri 1 Ponorogo berprestasi karena selalu ada disetiap tahun diterima kedokteran. Kalau di Universitas Diponegoro awalnya 1 orang dan 2 tahun terakhir ini 2 orang fakultas kedokteran. Soalnya biasanya sekolah itu patokannya di fakultas kedokteran karena paling sulit. Itu yang jalur tanpa tes atau jalur raport. Kalau jalur tes ya banyak sekali yang diterima di universitas yang baik”¹⁴

Daftar Siswa Diterima Perguruan Tinggi Negeri Jalur SNBP				
SMA NEGERI 1 PONOROGO				
No	Nama	Perguruan Tinggi Negeri	Program Studi	Kelas
1	AJI MAULANA MUKTI	UI	Akutansi	XII IPS 2
2	NOKA KUSUMA MAHARANI	UI	Geografi	XII MIPA 3
3	Vrisma Putri Oktavianis	UI	Ilmu Kesmas	XII MIPA 8
4	Galuh Retno Nur Pratiwi	UNAIR	Kedokteran	XII MIPA 4
5	ANDINI PUTRI SEMANTIKANINGTYAS	UNAIR	Manajemen	XII IPS 1
6	HANINDA SHOFIA DIVA NURHALIZA	UNAIR	Ilmu Hukum	XII IPS 2
7	PUTUT PRIYAMBODO PRIYAGUNG PUTRA	UNAIR	Eko. Pembangunan	XII IPS 1
8	JENNY DWI NUR KHARISMAWATI	UNDIP	Kedokteran	XII MIPA 1
9	M. RAFFI AL FURQON	UNDIP	Kedokteran	XII MIPA 1
10	FRIDA YANISSA ADELIA	UGM	Akuntansi Sektor Publik	XII IPS 2
11	Vera Yustifa Febriana	UGM	Biologi	XII MIPA 1
12	ROSSALINDA AGNIA FERISKA	UGM	Geografi Lingkungan	XII MIPA 1
13	AZKALUNA NAILAVI AULIA	UGM	Ilmu Komunikasi	XII IPS 1
14	Hanif Alvino Reza	UGM	Kehutanan	XII MIPA 7
15	ARJUNA	UGM	Pariwisata	XII IPS 1
16	LEA FRANSISKA RAMADANI	UGM	Perencanaan Wil. dan Kota	XII MIPA 4
17	SYAILLA PUTRI AZZAHRA	UGM	Sastra Inggris	XII IPS 2

Gambar 6. 2
Output Peserta Didik SMA Negeri 1 Ponorogo.¹⁵

Keberhasilan SMA Negeri 1 Ponorogo ini dalam hal pembinaan dan penilaian kinerja guru indikatornya adalah capaian hasil pembelajaran yang bermutu dan tercermin kepuasan pemangku kepentingan. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan ditunjukkan oleh tingginya animo pendaftaran peserta yang

¹⁴ Wawancara, Asroji, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

¹⁵ Dokumentasi, Output Peserta Didik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, April 29, 2025.

setiap tahunnya menolak peserta didik, sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu

Nurul yakni:

“Input di SMAN 1 Ponorogo itu sangat bervariasi sesuai dengan aturan yang ada di pemerintah. Dulu ada yang namanya zonasi sekarang ya ini domisili. Kalau dari pemangku kepentingan insyaAllah juga sudah puas. walaupun ada komplain itu baik, karena jika kita tidak ada yang komplain maka itu justru mencurigai atau bikin bingung sekolah kita kok tidak diperhatikan gitu, karena hal-hal demikian itu merupakan salah satu bentuk kepedulian dan kebaikan kebaikan untuk SMA Negeri 1 Ponorogo. Kalau ada yang tidak pas yaitu dengan kita evaluasi, kenapa kok ada yang komplain itu yang salah dari pihak luar atau pihak dalam sini gitu dan tidak semuanya harus ditanggapi, harus pilah-pilah dulu sesuai dengan kapasitas kita masing-masing. Seumpama mau komplain dengan masalah penerimaan peserta didik ketika dari SMA Negeri 1 Ponorogo sudah menganut aturan dari pemerintah, maka tidak usah ditanggap.”¹⁶

Tidak bisa dipungkiri bahwa kepuasan pemangku kepentingan sangat krusial bagi keberlangsungan lembaga pendidikan. Pernyataan diatas juga diperjelas lagi oleh Bapak Asroji selaku sebagaimana berikut ini:

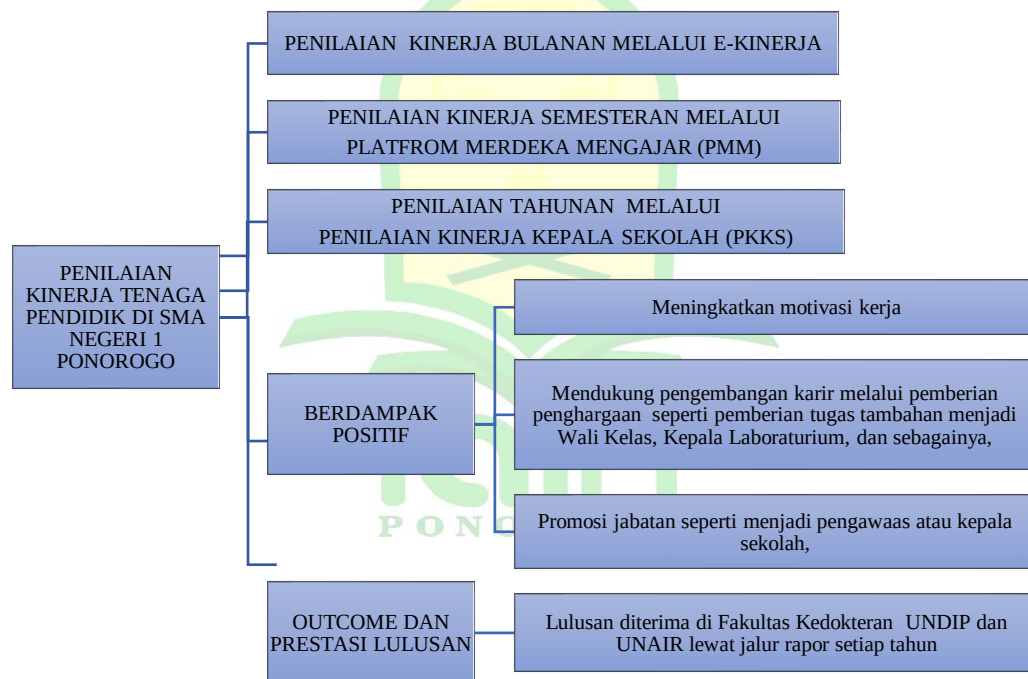
“Kalau kepuasan pemangku insyaAllah dengan masalah penerimaan peserta didik setiap tahun dan kita menolak-menolak murid berarti ada kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap SMA Negeri 1 Ponorogo. Kalau tidak diinginkan dan bagus, berarti yang daftar setiap tahunnya makin berkurang akan tetapi ini tidak. Jadi setiap tahunnya kita menolak murid itu banyak sekali.”¹⁷

Sistem penilaian kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo memiliki implikasi nyata terhadap mutu pembelajaran. Penilaian ini tidak hanya sebagai bentuk evaluasi, melainkan juga upaya strategis dalam manajemen tenaga

¹⁶ “Wawancara, Nurul Zuharini, Dampak Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 19, 2025

¹⁷ Wawancara, Asroji, Keberhasilan Mutu Pembelajaran”, SMA Negeri 1 Ponorogo, Maret 17, 2025.

pendidik untuk mencapai pendidikan yang berkelanjutan dan berkualitas. Penilaian kinerja juga bersifat objektif dan berorientasi pada capaian kerja tenaga pendidik berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja, mendukung pengembangan karir melalui pemberian penghargaan atau promosi jabatan, serta pengelolaan kinerja yang efektif berdampak positif terhadap peningkatan mutu pembelajaran seperti menghasilkan output yang unggul. Kesimpulan tersebut dapat dilihat melalui gambar 6.3 sebagaimana berikut:



Gambar 6. 3

Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo.¹⁸

¹⁸ "Dokumentasi, Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik", SMA Negeri 1 Ponorogo, April 20, 2025.

B. Analisis Data

Penilaian kinerja guru secara keseluruhan sangat terkait dengan peningkatan mutu pembelajaran. Penilaian kinerja di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan secara berkala, mencakup periode bulanan, semester, dan tahunan.

Penilaian kinerja ini melalui pemanfaatan teknologi digital seperti aplikasi E-Kinerja dan Platform Merdeka Mengajar (PMM). Penilaian kinerja bulanan melalui aplikasi E-kinerja dengan mengunggah bahan ajar dan dokumen pendukung. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa guru memiliki perencanaan pembelajaran sesuai dengan kurikulum. Hal ini senada dengan teori Mulyasa bahwa penilaian difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, akan tetapi juga pada pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolahan, hasil penilaian prestasi kerja sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan, program sekolah, penerimaan pemelihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.¹⁹ Teori Handoko menjelaskan bahwa penilaian merupakan proses yang

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 45.

dilaksanakan oleh organisasi dalam melaksanakan evaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan, yang dapat memberikan gambaran akurat tentang prestasi kerja staf, dan hasil kerja yang ditampilkan dalam melakukan tugas, serta tanggung jawabnya. Penilaian ini digunakan untuk mengetahui produktivitas kinerja guru dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁰

Setiap semester, penilaian tenaga pendidik dilakukan dengan Platform Merdeka Belajar (PMM). Platform ini mencakup beberapa aspek diantaranya dapat digunakan untuk mendukung proses seleksi kepala sekolah, juga ada pengelolaan guru seperti diklat, pelatihan, dan lain sebagainya. Penilaian semester ini dengan mengunggah berkas seperti modul ajar, timeline, dan kelengkapan administratif lainnya. Modul ajar merupakan evaluasi terhadap kelengkapan dan kualitas materi ajar yang disusun oleh tenaga pendidik untuk mengetahui seberapa baik guru mempersiapkan materi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Seberapa tanggap guru dengan kebutuhan siswa. Pelajar adalah pelanggan utama, jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu maka berarti institusi tersebut tidak termakna bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.²¹

Selain itu, setiap tahunnya di bulan Desember dilakukan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang hasil skornya akan mempengaruhi kenaikan pangkat. Penilaian ini sangat berkaitan, karena didasarkan pada data yang

²⁰ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 92.

²¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 86-87.

berkelanjutan, mulai dari penilaian bulanan sampai tahunan. Pernyataan sejalan dengan teori manajemen kinerja dari Armstrong, bahwa manajemen kinerja tidak hanya mencakup evaluasi tahunan, juga proses yang berkelanjutan dan berulang yang melibatkan penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan peningkatan kinerja. Manajemen kinerja telah satu aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada peningkatan efektivitas serta efisiensi kinerja.²² Menurut Armstrong, manajemen kinerja dipengaruhi oleh faktor individual, kepemimpinan, tim, sistem yang mendukung dan situasional atau kondisi lingkungan yang kondusif. Pada dasarnya faktor individual seperti keterampilan, sikap, pengetahuan, dan kemauan menjadi patokan untuk keberhasilan akan tetapi faktor eksternal juga mempengaruhi.²³

Hasil penelitian kinerja digunakan sebagai umpan balik pegawai untuk pengembangan pribadi dan profesional guru bukan sekedar evaluasi administratif. Penilaian kinerja tentunya bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada tenaga pendidik yang berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.²⁴ Penilaian ini bersifat umpan balik bagi karyawan dan sebagai proses formal untuk melakukan peninjauan kembali serta evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.²⁵ Penilaian kinerja sangat berkaitan dan memiliki hubungan erat dengan

²³Teni Listiani, "Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik," *Jurnal Ilmu Administrasi* VIII, no. 3 (2011): 313.

²⁴ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), 70,

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 156.

prestasi kerja, untuk mengevaluasi sejauh mana tenaga pendidik dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

SMA Negeri 1 Ponorogo juga memberikan jabatan tambahan seperti wakil kepala sekolah, wali kelas, kepala laboratorium, kepala perpustakaan bagi guru yang berprestasi sesuai standar yang ditetapkan di SMA Negeri 1 Ponorogo. Bagi guru yang tidak memenuhi hanya ditugaskan untuk mengajar saja. Kenaikan pangkat tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo dapat berdampak pada promosi jabatan salah satunya direkomendasikan untuk menjadi kepala sekolah dan pengawas sekolah. Faktanya bahwa 9 tahun terakhir yang di rekomendasikan untuk menjadi kepala sekolah atau pengawas di Ponorogo mayoritas berasal dari tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo.

Hubungan penilaian kinerja dengan pengembangan karir juga sama terkait, karena hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar untuk kenaikan pangkat dan jabatan struktural. Hal ini mencerminkan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sangat fungsional dan motivatif. Menurut Herzberg ada dua faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja yakni lingkungan (*hygiene*) dan pekerjaan itu sendiri (*motivator*).²⁶ Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal hal mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yaitu berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya

²⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*, 123.

ekstrinsik yaitu berarti tersebut dari luar yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.²⁷

Kepuasan dipengaruhi oleh faktor pemuas antara lain perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, dan rasa tanggung jawab. Jadi ketika seseorang merasa pekerjaan dapat memberikan hasil yang memuaskan, maka tenaga pendidik akan merasa puas dan terus termotivasi untuk terus berprestasi. Faktor motivasi seperti pengakuan akan prestasi dan peluang pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kualitasnya, sementara faktor *hygiene* seperti status dalam organisasi dan hubungan dengan rekan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif. Menurut Herzberg yang tergolong sebagai motivasional antara lain pekerjaan seseorang keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, dan kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain, sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang pada rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi sistem administrasi dalam organisasi kondisi kerja, dan sistem imbalan yang berlaku.²⁸

²⁷ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), 87.

²⁸ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, 87.

Tugas kepala sekolah dalam manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah, tidak hanya mengusahakan kepentingan tujuan sekolah akan tetapi tujuan tenaga kependidikan (guru maupun pegawai) secara pribadi.²⁹ Dengan fasilitas yang memadai mendukung sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo untuk terus berinovasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Menurut Byar dan Rue adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yakni faktor individu seperti usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental digunakan dalam menyelenggarakan tugasnya, abilities yakni sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, dan *role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, serta ada faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja seperti kondisi fisik, peralatan, waktu, dan material.³⁰

Penilaian kinerja dilakukan oleh kepala sekolah secara objektif berdasarkan kinerja nyata dan bukti nyata yang diunggah oleh para pendidik. Proses penilaian kinerja juga tidak hanya terfokus pada aspek administrasi tetapi juga pada kualitas proses pembelajaran dan output lulusan. Hasil dari penilaian kerja di SMA Negeri 1 Ponorogo terkait oleh prestasi akademik siswa, terlihat dari tingkat penerimaan siswa di perguruan tinggi favorit yaitu fakultas kedokteran dengan menggunakan prestasi jalur raport setiap tahunnya. Keberhasilan siswa dalam memasuki

²⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*, 45.

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2023), 151.

perguruan tinggi berkualitas menjadi salah satu indikator penting dari keberhasilan manajemen sumber daya manusia di sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Sudibyo, bahwa kualitas lulusan sekolah ditentukan oleh mutu proses pengajaran maupun pengelolaan kepala sekolah secara keseluruhan. Proses peningkatan mutu pembelajaran serta pemberdayaan guru dapat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan sekolah.³¹

Lembaga pendidikan pada saat ini harus mulai karena untuk menghadapi tantangan dunia global dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tuntutan dan harapan ini harus secepatnya direspon dengan baik agar semua pengguna jasa lembaga pendidikan menjadi puas dan dapat memberikan dukungan yang baik terhadap proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu serta dapat bersaing tinggi.³²

Melalui hubungan yang harmonis diharapkan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat terlaksana proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan outcome berkualitas.³³ Dengan demikian penilaian kinerja dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan yang memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan karir, motivasi kerja, serta keberhasilan prestasi akademik siswa.

³¹ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 43.

³² Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 135.

³³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*, 52.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Penilaian kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan aspek esensial dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Penilaian kinerja dilakukan secara sistematis dan berjenjang mencakup periode bulanan, semesteran, dan tahunan.

Pelaksanaan penilaian dilakukan melalui platform digital seperti E-kinerja dan Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan oleh Kemendikbud. Melalui platform ini penilaian tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif tetapi juga sebagai penguat kompetensi profesional guru yang berdampak pada kualitas pembelajaran.

Penilaian bulanan melalui aplikasi E-kinerja yakni guru diwajibkan mengunggah bahan ajar serta dokumen pendukung yang mencerminkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran aktual sesuai kurikulum yang berlaku. Penilaian semesteran salah satunya di aplikasi PMM. Penilaian semester menekankan pada penyusunan dan pengunggahan seperti modul ajar, timeline dan kelengkapan administrasi lainnya. Modul ajar menjadi instrumen evaluasi terhadap kesiapan dan kualitas materi pembelajaran disusun oleh tenaga pendidik yang secara langsung berdampak pada kualitas proses belajar mengajar. Serta penilaian tahunan difokuskan pada Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang dilaksanakan setiap Desember dengan hasil skor dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial salah satunya yakni promosi kenaikan pangkat.

Lebih lanjut, hasil penilaian berpengaruh terhadap pengembangan karir tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Ponorogo, seperti menjadi wakil kepala sekolah, wali kelas, kepala laboratorium, kepala sekolah, dan pengawas sekolah yang didasarkan pada hasil kinerja guru sebagai dasar penghargaan dan pengakuan. Ketika tenaga pendidik yang tidak memenuhi standar tidak diberi tanggung jawab tambahan, seperti menjadi wali kelas di SMA Negeri 1 Ponorogo. Tentu guru yang mendapatkan pengakuan prestasi dan kedudukan akan termotivasi sehingga terus berupaya meningkatkan kualitas kerjanya.

Selain itu, penilaian kinerja berdampak langsung pada lulusan, terlihat dalam capaian prestasi akademik yakni setiap tahun ada siswa dari jalur rapor yang berhasil diterima di fakultas kedokteran Universitas Diponegoro dan Universitas Airlangga. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan sebagai faktor kunci dalam pencapaian output pendidikan yang bermutu. Dengan demikian penilaian kinerja guru di SMA Negeri 1 Ponorogo tidak hanya pada proses administrasi dan kontrol, tetapi bagian upaya transformatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan berdampak luas.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis data yang telah dilakukan dan disesuaikan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan antara lain:

1. Perencanaan tenaga pendidik dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo dilaksanakan secara terstruktur melalui proses identifikasi kebutuhan guru. Penerimaan tenaga pendidik ini dilakukan dengan melalui dua jalur yakni rekrutmen dari pemerintah, seperti ASN atau PPPK, serta melalui jalur honorer. Dalam merencanakan rekrutmen guru honorer, sekolah mempertimbangkan beberapa aspek antara lain: reputasi calon guru, kepemilikan sertifikasi pendidik, prestasi yang diraih, kesesuaian karakter, dan kemampuan adaptasi terhadap budaya sekolah. Perencanaan tenaga pendidik dilakukan secara berkala setiap awal tahun pelajaran, khususnya ketika terjadi kekosongan formasi akibat pensiun atau mutasi. Seluruh pihak yang memiliki wewenang, terutama kepala sekolah, turut berpartisipasi aktif dalam proses perekrutan dengan melibatkan guru mata pelajaran yang terkait. Hasil perencanaan tenaga pendidik tidak hanya mempertimbangkan kuantitas seperti jumlah guru

yang dibutuhkan, akan tetapi juga pada aspek kualitas guna menjamin mutu yang optimal.

2. Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo dilakukan secara terstruktur, berkelanjutan, dan responsif terhadap dinamika kurikulum serta kebutuhan guru. Mekanisme pembinaan mencakup evaluasi rutin mingguan, observasi oleh guru senior, serta pembinaan langsung oleh kepala sekolah. Upaya pengembangan kompetensi guru melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta pelatihan seperti seminar, bimbingan teknis, workshop, diklat yang dilakukan secara luring maupun daring. Selain itu, pemberian penghargaan guru berupa kompensasi diberikan kepada guru yang berhasil membimbing siswa mengikuti berbagai ajang kompetisi, seperti Olimpiade Sains Nasional atau festival seni termasuk lomba tari dan sejenisnya. Penghargaan ini menjadi bentuk apresiasi atas kualitas kinerja guru yang pada akhirnya berdampak positif pada mutu pembelajaran dan penilaian kinerja.
3. Penilaian kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 1 Ponorogo merupakan aspek penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penilaian ini dilakukan secara sistematis dan bertingkat dengan memanfaatkan platform digital. Penilaian kinerja dilakukan secara berkala baik bulanan dengan melalui aplikasi E-Kinerja, semester melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM), dan tahunan yang

difokuskan pada Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS). Hasil penilaian kinerja berdampak langsung pada pengembangan karir guru termasuk peluang promosi kenaikan pangkat menjadi kepala sekolah maupun pengawas, dan diberi jabatan tambahan seperti menjadi wakil kepala sekolah, wali kelas, kepala perpustakaan, maupun kepala laboratorium di SMA Negeri 1 Ponorogo. Peningkatan kualitas tenaga pendidik turut berkontribusi terhadap prestasi akademik dan non-akademik, seperti setiap tahunnya ada peserta didik yang diterima melalui jalur rapor di fakultas kedokteran perguruan tinggi favorit.

B. Saran

1. Bagi Tenaga Pendidik

Guru diharapkan terus meningkatkan profesionalisme dengan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, seminar, dan pengembangan kompetensi lainnya. Peningkatan kapasitas ini diharapkan dapat berdampak positif pada mutu pembelajaran serta menunjang pengembangan karir secara berkelanjutan.

2. Bagi Dinas Pendidikan

Dinas pendidikan diharapkan dapat memperkuat kerja sama strategis dengan pihak sekolah, khususnya dalam pengadaan tenaga pendidik honorer yang berkualitas. Selain itu, penting bagi dinas untuk menyediakan program

pelatihan yang relevan, kontekstual dan berkelanjutan guna mendukung penguatan tenaga pendidik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian baik dari segi lokasi, jenjang pendidikan, maupun pendekatan analisis data yang digunakan. Kajian komparatif antar beberapa sekolah menjadi fokus yang menarik untuk memperkaya wawasan ilmiah dalam bidang manajemen pendidikan Islam.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Sulawesi Selatan: CV Syakir Media Press. 2021.
- Aedi, Nur. *Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing. 2016.
- Aghitsni, Wanda Intan, dan Nur Busyra. “Strategi Peningkatan Kinerja Berdasarkan Mutasi Di Pukesmas Wlayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara”. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6 Nomor 3 (2022): 3502-3520.
- Ahmad, Mamluatun Nimah, dan Poppy Rachman. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Diniyah Muallimin Pesantren Zainul Hasanain Genggong”. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5 Nomor 1 (2022): 3265-3269.
- Altri, Wahida. “Pengaruh Person Envirotmen Fit dan Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar Cabang Palopo”. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 4 Nomor 2 (2018): 48-58.
- Amanah, Hermawan, dan Hidayat. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional”. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* (2021): 55-62.
- Angger, Roni. *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing. 2020.
- Arifin, Fathul. *Profesionalitas dan Mutu Pembelajaran*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia. 2018.
- Efendi, Nur, dan Muh Ibnu Sholeh. “Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran”. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 2 Nomor 2 (2023): 68-85.
- Fadil, Prabu. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Fadli, Muhammad Rijal. “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif”. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21 Nomor 1 (2021): 33-54.

- Feti, Ifnaldi, dan Jumira Warlizasusi. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Madrasah di MI 04 Rejang Lebong”. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6 Nomor 4 (2022): 2620-7184.
- Fitriani. *Tenaga Pendidik Menurut Prespektif Islam*. Jawa Barat: CV Jejak. 2023.
- Hamdani, Musleh. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Nuris Jember”. 2022.
- Hasan, Muhammad. “Pendidikan dan Sumber Daya Manusia: Menggagas Peran Pendidikan dalam Membentuk Modal Manusia Relasi Antara Manusia dan Pendidikan”. Sukoharjo: Tahta Media Group. 2023.
- Ibrahim, T., & Robiah, S. “Hubungan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dengan Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Jamiatul Huda Kabupaten Bekasi”. *Bestari: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 17 Nomor 2 (2021), 229–242.
- Illahi, Nur. “Peranan Guru Profesional Dalam Peningkatan Prestasi Siswa dan Mutu Pendidikan di Era Milenial”. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 21 Nomor 1 (2020): 1-20
- Ima, A. Heris Hermawan, dan Wahyu Hidayat. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional”. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6 Nomor 1 (2021): 55-62.
- Junaid, NS. “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Mts DDI Kaluppang”. 2022.
- K. Sagho et al. “Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kupang”. *Glory: Jurnal Ekonomi*, 2023: 1101-1111.
- Karmela, Lili. *Pengantar Manajemen*. Cirebon: PT Arr Rad Pratama. 2023
- Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta. 2016.

- Kemendikbud. “Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia”. *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia*, 33 Nomor 1 (2022): 1-53.
- Khafidah, Wahyu. *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management. 2024.
- Khoirul Bariyyah, Fitri Rahayu, dan Maulana Muhammad Taufiqi. “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan”. *ENGGANG: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, dan Budaya*, 4 Nomor 1 (2023): 534-556.
- Kuku, Siti Muthia, et al. “Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru”. *Journal of Economic and Business Education*, 1 Nomor 3 (2023): 49-58. <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i3.21642>
- Kurniawati, Fitria. “Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia dan Solusi”. *Academy of Education Journal*, 13 Nomor 1, (2022):11-13.
- Listiani, Teni. “Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik”. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8 Nomor 3 (2011): 312-321.
- Masrokan, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media. 2013.
- Miles, M.B., Huberman, A., dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: Sage Publications. 2014.
- Mubarok, Ramdanil. “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam”. *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3 Nomor 2 (2021): 10041-10052. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>
- Mukhsin. “Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan Mukhsin”. *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4 Nomor 5 (2019): 127-132.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012.

- Nasarudin. *Studi Kasus dan Multisitus dalam Pendekatan Kualitatif Konsep Dasar Penelitian Studi Kasus*. Padang: CV. Gita Lentera. 2024.
- Northouse, Petter G. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks. 2013.
- Ping, Theresia, dan Soerjo Adi Poernomo. “Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan”. *Gaudium Vestrum: Jurnal Katetk Pastora*, 5 Nomor 1 (2021):1-12.
- Presiden Republik Indonesia. “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan”. 2021.
- Pritasari, Shofie Arsyia. “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru untuk Mewujudkan Mutu Pembelajaran di SMA Al Hikmah Boarding School Kota Batu”. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2024.
- Priyanto, Suef. “Inovasi Manajemen Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Intidaiyah Kahasri Kota Probolinggo”. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2023.
- Republik Indonesia. “Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2003.
- Rita, Feny. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi. 2022.
- Rizkita, K., & Supriyanto, A. “Komparasi Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan”. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8 Nomor 2 (2020): 155-164.
- Rumawas, Wehelmina. *Manajemen Kinerja*. Manado: Unsrat Press. 2021.
- Sabri, Darma. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press. 2024.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidik Peran Stategis Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD. 2011.

- Saputra, Nika, dan Rizki Afri Mulia. "Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Agama". *Ensiklopedia Sosial Review*, 2 Nomor 1 (2020): 20-28.
- Simantunjak, Herlen, *Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar* (Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media, 2021), 13.
- Sholeh, Muh Ibnu. "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1 Nomor 3 (2020): 192-222.
- Suncaka, Eko. "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 2 Nomor 3 (2023): 36-49.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2016.
- Supriadi, Dudun. "Implementasi Manajemen Inovasi dan Kreatifitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran". *Ijemar*, 1 (2017): 125-132.
- Sulianta, Feri. *Jejak Digital: Memahami dan Mengelola Reputasi di Era Digital*. Bandung: Universitas Widyatama. 2025.
- Susiyanti, Meri. "Strategi Pengembangan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Baitul Makmur Curup". 2022.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. 2009.
- Warisno, Andi. "Konsep Mutu Pembelajaran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya". *Attractive: Innovative Education Journal*, 4 Nomor 1 (2022): 311-321.
- Wijayanti, Nurul Diah, dan Kiswanto. "Literature Review: Hubungan Penerapan The Fifth Discipline Ajaran Peter Sange Dengan Kinerja Pegawai di Rumah Sakit". *JIKI Jurnal Ilmiah Kesehatan Indonesia*, 1 Nomor 1 (2023): 73-78.
- Zahidah, Ummi, et al. "Pengelolaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan". *Jurnal Multidisipliner Bharasumba*, 1 Nomor 2 (2022): 309-319.
- Zaenal, Ali. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mojokerto: Insight Mediatama. 2022