

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Indonesia saat ini telah menghadapi berbagai tantangan, salah satunya tantangan era globalisasi. Di era globalisasi, para siswa telah bebas mengakses berbagai informasi dari internet, dimana informasi yang mereka dapat ada yang sifatnya baik untuk mereka ketahui dan adapula informasi yang berisi konten negatif yang akan bersifat buruk dan dapat memberikan pengaruh buruk bagi para siswa. Sebagaimana telah kita ketahui, di internet saat sekarang ini banyak sekali konten yang berisi hal-hal negatif, yang sangat tidak sesuai untuk diketahui oleh para peserta didik kita. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan untuk dapat mengawal perkembangan para siswa, agar dapat beradaptasi dengan baik di era globalisasi dengan masih berada dalam koridor kewajaran dan ke-Islaman.

Selain tantangan di era globalisasi, tantangan lain yang harus dihadapi oleh dunia pendidikan adalah tantangan kualitas mutu pendidikan. Saat ini kualitas mutu pendidikan di Indonesia masih kalah jauh dengan negara-negara lain. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan kualitas mutu pendidikan di negara-negara asia. Apabila ingin dibandingkan dengan negara-negara tetangga yang lebih maju, maka kualitas mutu pendidikan di Indonesia masih jauh tertinggal. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan, dimana dunia pendidikan diharapkan mampu membangun serta mewujudkan pendidikan yang berkualitas

bagi para siswa, agar sumber daya manusia yang ada di Indonesia mampu bersaing dengan baik dengan sumber daya manusia dari negara lain.

Selain kedua tantangan di atas, dunia pendidikan juga masih menghadapi permasalahan disparitas kualitas pendidikan antara kota dan pedalaman. Saat ini pendidikan kita masih mengalami kesenjangan antara pendidikan pedalaman dan perkotaan. Hal ini dapat di buktikan dengan perbedaan kualitas yang ada pada sarana dan prasarana kota dengan sarana dan prasarana yang ada di daerah pedalaman, tentu perbedaannya akan sangat menonjol. Fasilitas pendidikan di kota dan fasilitas pendidikan di pedalaman tentu berbeda, di kota fasilitas tersedia dengan keadaan yang bagus, di pedalaman fasilitas pendidikan terkadang tidak tersedia, jikalau ada fasilitas yang tersedia pasti dalam kondisi buruk atau rusak. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan untuk dapat menghapus atau memperkecil kesenjangan pendidikan yang terjadi tersebut.

Berbagai tantangan yang telah disebutkan di atas tentu saja belum mewakili keseluruhan permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia, namun hal ini cukup menjadi ujian bagi lembaga pendidikan, terutama lembaga sekolah. Burnes dalam Jean Meeks mengingatkan: *the unremitting shifts in technology, political systems, and economic conditions require organizations to operate flexibly, be adaptive, and respond quickly* (pergeseran tak henti-hentinya dalam teknologi, sistem politik, dan kondisi ekonomi mengharuskan organisasi untuk beroperasi secara fleksibel, adaptif, dan merespon dengan cepat apa yang terjadi).¹ Oleh karena itu, sebagai sebuah organisasi pendidikan maka sekolah di haruskan

¹ Jean Meeks, *Integrating Five Theories of Organization Change Using The Transform-Acknowledge-Define-Align-Perform Model*, (California: Saybrook Graduate School and Research Center, 2009), h. 9.

untuk beradaptasi dengan baik dan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada baik itu permasalahan internal ataupun eksternal lembaga.

Selain itu, Sekolah sebagai lembaga pendidikan juga dituntut untuk mampu memberikan yang terbaik demi mencetak lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang memiliki kemampuan untuk bersaing di era globalisasi dan membangun bangsa Indonesia dengan baik, serta memiliki kepribadian dan akhlak mulia yang mampu memberikan nilai positif bagi bangsa Indonesia.

Menurut Mulyasa jika bangsa Indonesia ingin bersaing secara global, maka langkah strategis yang harus dilakukan adalah menata mutu sumber daya manusianya terlebih dahulu, baik dari segi intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, dan tanggung jawab. Sebab itulah pendidikan menjadi sangat penting, karena hanya dengan pendidikanlah hal itu dapat terwujud.² Selanjutnya, Rusdiana menambahkan bahwa pendidikan menjadi sangat penting di karenakan pendidikan mempunyai peran penting sebagai pendorong sumber daya manusia untuk memiliki progresivitas yang baik pada semua lini kehidupan.³

Dalam Al-Quran Allah juga mengisyaratkan kepada manusia tentang pentingnya pendidikan, hal ini Allah jelaskan dalam Q.S. At-Taubah/9: 122 yang berbunyi:

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), h. 3.

³ Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 27.

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ

طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ

يَحْذَرُونَ

Allah juga menjelaskan dalam Q.S. Al-Mujadilah/58: 11 yang berbunyi:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَلِسِ

فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اُنشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ

ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Dalam hal ini Islam sangat memperhatikan pentingnya pendidikan bagi manusia, pendidikan diyakini dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karenanya, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, terutama sumber daya tenaga pendidiknya yaitu guru yang mengajar pada lembaga tersebut.

Mengingat upaya untuk peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas yang mudah, maka Sudarwan Danim mengingatkan bahwa salah satu masalah yang sering menjadi hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah

adalah kurangnya keprofesionalan seorang guru dalam bekerja.⁴ Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jumara yang menemukan bahwa organisasi modern pada saat sekarang kurang memperhatikan pengembangan sumber daya manusia yang di miliki, Jumara mengatakan “*the problem found in modern organizational settings, is that the potential of the workers is not fully developed*” (masalah yang ditemukan dalam pengaturan organisasi modern, adalah potensi pekerja tidak sepenuhnya dikembangkan).⁵ Untuk mengatasi hal itu, maka seorang kepala sekolah sebagai pimpinan dan manajer di sekolah harus menerapkan manajemen tenaga pendidik dengan baik pada tenaga pendidik yang ada di sekolah yang ia pimpin. Hal ini bertujuan agar tenaga pendidik atau guru yang ada di sekolah tersebut memiliki keprofesionalan dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Menurut Jumara: *managers have responsibilities for improved teacher performance* (manajer memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja guru).⁶

Mujamil Qomar menerangkan bahwa guru sebagai tenaga pendidik memiliki potensi besar untuk menyukkseskan proses belajar mengajar, sehingga dapat memajukan dan meningkatkan kualitas mutu dari pendidikan di sekolah. Akan tetapi, guru juga bisa menjadi hambatan utama bagi sekolah, apabila ia tidak melaksanakan tugasnya secara profesional. Karena tanpa profesionalitas, seorang

⁴ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), h. 113-114.

⁵ John J. Jumara, *A Case Study Of The Influence Of Organization Theory On Organizational Change* (Kansas City: University Of Missouri, 2005), h. 18.

⁶ John J. Jumara, *Ibid.*, h. 19.

guru tidak akan bekerja dengan baik.⁷ Wina Sanjaya menambahkan bahwa profesionalisme guru dalam mengajar merupakan hal penting, karena guru merupakan orang yang berhadapan langsung dengan anak didik. Biar bagaimanapun bagusny kurikulum yang digunakan ataupun lengkapnya sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia, hal itu tidak akan bermakna, jika guru yang mengajar tidak profesional.⁸

Saat seorang guru berlaku profesional dalam menjalankan tugasnya, maka ia akan menjadi guru yang baik, ia akan melakukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kualitas dari pembelajaran yang ada di sekolah, bahkan ia akan melakukan berbagai inovasi-inovasi dalam pembelajaran serta dapat menjadi pelopor dalam perbaikan kualitas pendidikan Indonesia. Akan tetapi, apabila seorang guru tidak bekerja dengan profesional karena merasa terlantar, kurang diperhatikan kehidupannya, tidak mendapatkan kepuasan kerja, serta berada di iklim kerja yang kurang nyaman, maka ia akan menjadi hambatan utama dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan pada lembaga sekolah. Oleh karena itu, penggunaan manajemen tenaga pendidik merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, guna mencapai kualitas dan kinerja guru yang optimal.

Mulyasa dalam Mujamil Qomar menjelaskan bahwa penggunaan manajemen tenaga pendidik di sekolah, berguna untuk mendayagunakan tenaga pendidik yang ada disekolah dengan baik dan efektif, sehingga mampu mencapai

⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, tanpa tahun), h. 129.

⁸ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), h. 13.

kinerja yang optimal dan professional dalam suasana yang meyenangkan.⁹ Selain itu, manajemen tenaga pendidik juga bertujuan untuk menjamin bahwa para guru diperlakukan dengan baik dalam sebuah lembaga. Apalagi seorang guru merupakan seorang manusia yang juga memiliki perasaan, sehingga apabila guru diatur dan diurus dengan baik, maka ia akan memberikan kemampuannya yang terbaik pula bagi sekolah. Tentu saja hal ini juga berlaku sebaliknya, jika seorang guru tidak diatur dengan baik, tidak diperhatikan nasibnya, maka ia tidak akan memberikan kinerja terbaiknya bagi sekolah.

Dalam hal ini, Mujamil Qomar menjelaskan bahwa ada dua implikasi seorang kepala sekolah atau pimpinan dapat mengatur dan mengurus tenaga pendidikan yang ada pada lembaga yang dipimpin dengan baik, yaitu: *pertama*, para pegawai harus ditempatkan dengan baik dalam pekerjaannya, sehingga ia dapat mengontrol kualitas dari kinerjanya. *Kedua*, para pegawai harus ditanamkan bahwa pekerjaan merupakan sebuah *wasilah* atau perantara untuk mencari nafkah, sehingga para pegawai tidak merasa terbebani dalam bekerja atau merasa seperti “diperbudak” oleh pekerjaan.¹⁰

Tutik Rachmawati dan Daryanto mengemukakan bahwa pengembangan profesionalisme guru di sekolah harus di akui bersama merupakan hal yang fundamental dan penting guna meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.¹¹ Apalagi saat sekarang, dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi,

⁹ Mujamil Qomar, *Ibid.*, h. 130

¹⁰ *Ibid.*,

¹¹ Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 1.

kebanyakan orang tua siswa menuntut dan berharap pendidikan yang di dapat oleh anaknya merupakan pendidikan yang berkualitas. Oleh karenanya, seorang guru harus selalu memiliki kemauan untuk selalu berkembang menjadi guru yang lebih baik. Untuk itu, peran sekolah sebagai lembaga yang menaungi atau tempat guru bekerja, haruslah memberikan dorongan dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan keprofesionalannya dalam bekerja. Dengan adanya dorongan dan fasilitas yang diberikan oleh pihak sekolah kepada guru dalam mengembangkan keprofesionalannya, diharapkan guru mampu memberikan kinerja yang terbaik bagi sekolah.

Dari hasil penelitian awal yang dilakukan pada tenaga pendidik yang ada di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah. Diketahui bahwa sebagian guru yang ada pada kedua lembaga tersebut, ada yang diberi tugas tambahan untuk dapat mengajar lebih dari satu lembaga. Misalnya, seorang guru SD Muhammadiyah dapat mengajar di SMP Muhammadiyah, begitu juga sebaliknya, hal ini juga dapat berlaku bagi para guru yang ada di SMP Muhammadiyah.

Kejadian di atas di latar belakang karena adanya perbedaan peminat yang sangat besar antara SD dan SMP Muhammadiyah. Di mana untuk tingkat SD, peminat yang mendaftar sangat banyak jumlahnya. Sedangkan, untuk tingkat SMP Muhammadiyah peminatnya kurang. Bahkan banyak siswa dari lulusan SD Muhammadiyah yang setelah lulus tidak lagi melanjutkan pada SMP Muhammadiyah, mereka lebih memilih untuk mencari sekolah lain di luar SMP Muhammadiyah. Padahal, apabila ingin dilihat dari letak bangunan yang ada

antara SD dan SMP Muhammadiyah terletak pada satu lokasi yang berdekatan, fasilitas bangunannya hampir sama bagusnya, bedanya hanya dari segi peminatnya, di mana SD Muhammadiyah lebih banyak peminatnya dibandingkan dengan SMP Muhammadiyah. Setelah dilakukan analisis secara mendalam, diketahui bahwa salah satu yang menjadi penyebab siswa tidak mau melanjutkan ke SMP Muhammadiyah dikarenakan para guru yang ada di SMP Muhammadiyah tidak terlalu populer di mata para siswa, jika dibandingkan dengan para guru yang ada di SD Muhammadiyah.

Oleh karenanya, berdasarkan kondisi di atas, pihak persyarikatan dalam hal ini Pimpinan Daerah Muhammadiyah menggalakkan sebuah program sebagai upaya untuk mengatasi kesenjangan peminat antara SD dan SMP Muhammadiyah. Program ini mengharuskan antar lembaga pendidikan baik itu SD dan SMP Muhammadiyah Tenggarong dalam sistem pelaksanaannya dapat terintegrasi dalam satu layanan yang terpadu. Salah satu bentuk pengaplikasian dari sistem terpadu ini adalah: tenaga pendidik yang ada pada ketiga lembaga tersebut, jika memang diperlukan dapat diberi tugas tambahan mengajar di jenjang sekolah yang berbeda. Selain dapat mengajar di jenjang sekolah yang berbeda, sistem ini juga memungkinkan terjadinya pertukaran pengajar antara satu daerah dengan daerah lainnya. Program ini sudah mulai berjalan pada tahun ini, dimana penerapannya untuk pertama kali, dilakukan pada SD dan SMP Muhammadiyah terlebih dahulu, sedangkan untuk SMA Muhammadiyah Tenggarong akan menyusul kedepannya.

Akan tetapi, program tersebut tentu membawa dampak atau beberapa persoalan bagi tenaga pendidik yang ada. Sebut saja misalnya, bagaimana kesiapan guru yang diberi tugas mengajar di dua lembaga atau kelelahan yang dialami oleh guru yang bersangkutan karena beban kerja yang ada semakin bertambah. Belum lagi masalah pemberian kompensasi, apakah sudah sesuai atau belum dengan jerih payah yang dilakukan oleh guru, dan berbagai masalah lain yang muncul dari perekrutan program ini.

Dari paparan di atas, ada ketertarikan bagi peneliti untuk meneliti lebih dalam lagi bagaimana manajemen tenaga pendidik yang ada di SD dan SMP Muhammadiyah. Apakah manajemen tenaga pendidik yang dilakukan oleh Muhammadiyah merupakan manajemen tenaga pendidik yang tepat, sehingga walaupun ada guru yang harus mengajar di dua lembaga yang berbeda, hal itu tidak akan menurunkan kualitas dari kinerja guru yang bersangkutan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu melakukan sebuah penelitian yang tertuang dalam judul: *Manajemen Tenaga Pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah Tenggara Kabupaten Kutai Kartanegara*.

B. Fokus Penelitian

Dari paparan di atas diperoleh gambaran tentang dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun perlu disadari, dengan keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan peneliti, maka dipandang perlu memberi sebuah batasan masalah yang jelas dan terfokus pada permasalahan manajemen tenaga pendidik yang ada di sekolah Muhammadiyah, adapun permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimana perencanaan kebutuhan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
2. Bagaimana perekrutan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
3. Bagaimana penempatan dan penugasan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
4. Bagaimana pengembangan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
5. Bagaimana penilaian kinerja tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
6. Bagaimana promosi dan mutasi tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
7. Bagaimana kompensasi tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?
8. Bagaimana pemutusan hubungan kerja tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah?

C. Tujuan Penelitian

Dari paparan diatas, maka tujuan yang ingin di capai dalam penelitian adalah:

1. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang perencanaan kebutuhan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

2. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang perekrutan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

3. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang penempatan dan penugasan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

4. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang pengembangan tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

5. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang penilaian kinerja tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

6. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang promosi dan mutasi tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

7. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang kompensasi tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

8. Ingin mengetahui dan mendeskripsikan tentang pemutusan hubungan kerja tenaga pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk sumbangsih pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan Islam, menjadi bahan bacaan, kajian, atau sumber referensi bagi mahasiswa atau penelitian selanjutnya. Khususnya dalam hal yang berkaitan dengan penelitian tentang Manajemen Tenaga Pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Sekolah

Secara praktis penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi pemegang kepentingan di sekolah, baik sebagai bacaan, masukan, atau sebagai deskripsi dari kegiatan manajemen tenaga pendidik yang ada di sekolah.

b. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, hasil penelitian ini bermanfaat sebagai tugas akhir di perkuliahan Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin untuk mendapatkan gelar magister, dan semoga saja penelitian yang ada ini dapat digunakan lagi sebagai bahan penelitian selanjutnya.

E. Definisi Istilah

Agar tidak salah dalam penafsiran dan untuk memudahkan dalam pembahasan, maka peneliti merasa perlu untuk mengoperasionalkan kata atau istilah yang terdapat dalam judul penelitian, yaitu:

1. Manajemen tenaga pendidik yang dimaksud adalah: pengelolaan guru yang ada pada SD dan SMP Muhammadiyah. Di lihat dari perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, perekrutan tenaga pendidik, penempatan dan penugasan tenaga pendidik, pengembangan tenaga pendidik, promosi dan mutasi tenaga pendidik, penilaian kinerja tenaga pendidik, kompensasi tenaga pendidik, dan pemutusan hubungan kerja tenaga pendidik.

2. SD dan SMP Muhammadiyah yang dimaksud adalah: lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Persatuan Muhammadiyah yang terletak di daerah Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara.

F. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan penelitian ini, maka peneliti telah melakukan penelusuran serta mencari penelitian lain yang memiliki topik bahasan yang hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang manajemen tenaga pendidik. Dari hasil penelusuran tersebut didapatkan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu:

Ahmad Sayuti. *Tesis: Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik Pada Madrasah Aliyah Thalabul Irsyad Sungai Tatas*, (Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, 2015). Dari penelitian ini diketahui bahwa; (1) rekrutmen tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Thalabul Irsyad Sungai Tatas, kepala madrasah melakukan: penentuan guru yang akan direkrut meliputi identifikasi jenis guru, cara perekrutan, promosi, penentuan anggaran dan seleksi. (2) pengembangan (profesional development) tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Thalabul Irsyad Sungai Tatas bahwa kepala madrasah sudah membuat perencanaan pengembangan tenaga pendidik melalui analisis kebutuhan, relevansi, dan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan kinerja sumber daya manusia. Kepala madrasah melakukan pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik melalui pemberian bimbingan, menganjurkan guru untuk mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi, MGMP,

pendidikan dan latihan, workshop dan memotivasi guru untuk memperluas pengetahuan melalui giat membaca kemudian kepala madrasah melakukan monitoring. (3) Penilaian kinerja (teacher appraisal) tenaga pendidik Madrasah Aliyah Thalabul Irsyad Sungai Tatas pada prinsipnya telah dilakukan. Penilaian kinerja diarahkan kepada kebutuhan pembinaan tenaga pendidik, memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja dan aspek kepribadian dan hasil.

Suyadi. *Tesis: Manajemen sumber daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar 1 Delanggu* (Pascasarjana IAIN Surakarta, 2016). Dari penelitian ini diketahui bahwa: sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim manajemen. Lebih rinci tentang hasil penelitian adalah: (1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi), hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan. (2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik. (3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu merubah perilaku dan performance para peserta ke arah tujuan organisasi. (4) evaluasi yang dilakukan dengan

menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun. Tupoksi sebagai standar pekerjaan, menjadi tolok ukur atau alat penilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, khusus evaluasi kinerja PNS menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian. (5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakkan masih belum memenuhi standar minimum (UMR). (6) Sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar, dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai supervisor yang dibantu beberapa orang yang ditunjuk.

Umami Najjad. *Tesis: Implementasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Anak Usia Dini di Raudhatul Athfal An-Nur Prima Kota Medan*, (Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2014). Dari penelitian ini diketahui bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki komitmen membangun profesionalisme pendidik dan tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan, sehingga kemampuan pendidik dan tenaga pendidik dapat di tingkatkan dan tujuan pendidikan yang ditetapkan dapat tercapai. Sasaran dalam pembinaan pendidik dan tenaga pendidik adalah meningkatkan loyalitas dan kinerja tenaga pendidik terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Upaya peningkatan loyalitas tersebut dilakukan melalui kegiatan: 1) Perekrutan buku pegangan; 2) pelatihan komputer, dan 3) meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidik melalui tunjangan fungsional guru.

Hidayati. *Jurnal Al-Ta'lim: Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*, (Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN IB Padang, 2014). Dari penelitian ini diketahui bahwa mutu pendidikan yang baik ditentukan oleh baiknya kepemimpinan pendidikan, baiknya kepemimpinan pendidikan akan menentukan bagi terwujudnya standar pendidik dan tenaga kependidikan. Kepemimpinan pendidikan yang efektif diprediksi akan mampu menunjang bagi upaya merealisasikan standar pendidik dan tenaga kependidikan, yang selanjutnya tentu akan menunjang pula bagi upaya peningkatan mutu pendidikan. Komitmen para pihak yang terlibat dalam kepemimpinan pendidikan dalam rangka merealisasikan standar pendidik dan tenaga kependidikan menjadi suatu keniscayaan.

Sri Wahyuni. *Tesis: Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru: Studi Deskriptif Kualitatif Pada Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Seluma*, (Pascasarjan FKIP Universitas Bengkulu, 2013). Dari penelitian ini diketahui bahwa strategi kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu guru Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Seluma dilakukan dengan menyusun perencanaan peningkatan mutu guru dengan melandaskannya kepada visi, misi, dan tujuan sekolah yang sudah direncanakan. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan semua civitas akademika sekolah termasuk melibatkan guru-guru dalam menentukan program atau rencana ke depan. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah juga sudah berdasarkan analisis kebutuhan (*need assessment*), dan analisa jabatan pekerjaan (*job analysis*).

Dariyanto. *Tesis: Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) Pada Sekolah Satu Atap: studi multisitus pada SMPN Satap Merjosari dan SMPN Satap Lesanpuro 2 Malang*, (Universitas Negeri Malang, 2014). Dari penelitian ini diketahui bahwa 1) Perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah satu atap digolongkan menjadi dua yaitu kebutuhan kuantitas dan kualitas PTK" Perencanaan kebutuhan PTK digunakan assessment kebutuhan"Untuk memenuhi kebutuhan digunakan program ekstensifikasi dan intensifikasi"Ekstensifikasi melalui pengaryakan tenaga dari luar (SD atau SMA/SMK)" Intensifikasi melalui program lesson study dan pendekatan religi" 2) pengorganisasian pendidik dan tenaga kependidikan diawali dengan penyusunan desain kerangka organisasi/struktur organisasi dan tata kerja organisasi/job descriptions oleh kepala sekolah, pengalokasian tenaga sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan PTK melalui musyawarah, 3) pemberdayaan pendidik dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dilaksanakan dengan strategi pemberdayaan individu, pemberdayaan kelompok, pelibatan dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, dan menciptakan iklim sekolah kondusif" Aspek pemberdayaan meliputi kompetensi (competency) dan kepemimpinan (leadership)" 4) penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, penilaian kinerja PTK dilaksanakan dalam dua jalur, yaitu formal (terstruktur dengan menggunakan prosedur resmi) dan informal (tidak terstruktur dan tanpa menggunakan prosedur).

Ika Nur Syafiyana. *Tesis: Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (STAIYO)*.

(Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2015). Dari penelitian ini diketahui bahwa: 1) proses rekrutmen di STAIYO dilakukan dengan cara berikut: a) menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, b) menentukan kriteria yang diharapkan, c) mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi, d) melakukan seleksi administrasi yang diikuti dengan seleksi tes tertulis dan wawancara, e) menentukan hasil seleksi, f) mengumumkan hasil seleksi. 2) Upaya pengembangan profesionalitas dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan dengan cara berikut: a) wajib membuat penelitian, b) mengadakan stadium general tiap awal semester, c) mengadakan workshop bagi pengembangan dosen dan tenaga kependidikan, d) mengikutsertakan dosen pada diklat-diklat pendidikan, e) mendorong dosen untuk dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang selanjutnya.

Endah Winarni. *Tesis: Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga*, (Pascasarjana IAIN Surakarta, 2016). Dari penelitian ini diketahui bahwa: 1) Manajemen tenaga pendidik SD Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pembinaan dan pelatihan, mutasi serta pemberhentian. Pembinaan dan pelatihan merupakan fokus utama dalam manajemen tenaga pendidik. Pembinaan dilakukan secara rutin dan berkala dengan tujuan untuk memperkecil konflik yang mungkin terjadi di lingkungan sekolah. Sedangkan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga pendidik, dengan tujuan meningkatkan kualitas tenaga pendidik. (2) Hambatan dalam pelaksanaan pembinaan tenaga pendidik berupa tidak tersedianya ruang yang memadai, rutinitas pembinaan yang tidak inovatif

menimbulkan kejenuhan dan pelaksanaan pembinaan pada malam hari menimbulkan persoalan pada tenaga pendidik perempuan. (3) Solusinya: Melakukan kerjasama dengan mitra SD dalam memperoleh dana talangan untuk membuat gedung serba guna, Mengkoordinasikan program pembinaan dengan pihak yayasan dan komite agar diperoleh program-program yang inovatif dan melibatkan keluarga dalam program pembinaan supaya terjalin silaturahmi yang erat diantara warga sekolah.

Penelitian-penelitian yang ada di atas berbeda dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti. Penelitian di atas mengkaji topik manajemen tenaga pendidik secara umum pada satu lembaga. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah mengkaji topik manajemen tenaga pendidik secara khusus yang terjadi pada SD dan SMP Muhammadiyah, dimana ada beberapa guru yang diberi tugas untuk mengajar lebih dari satu lembaga.

G. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I berisi tentang pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi istilah, penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan.

BAB II berisi tentang kerangka teoritis yang memuat sub bahasan, yaitu: manajemen, fungsi manajemen, manajemen tenaga pendidik, aktivitas manajemen tenaga pendidik, Muhammadiyah sebagai organisasi pendidikan, guru sebagai tenaga pendidik, dan kerangka berpikir.

BAB III berisi tentang metode penelitian dengan sub bab yaitu: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV berisi tentang profil SD dan SMP Muhammadiyah, hasil penelitian, dan pembahasan.

BAB V berisi tentang penutup yang berisi simpulan dan saran-saran.